

Università degli Studi di Salerno  
Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica

Roberta Troisi  
*CELPE*

Teoria dell'impresa e responsabilità parapenale:  
le implicazioni organizzativo-gestionali.

Discussion Paper 89  
Dicembre, 2004

**CELPE**

*Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica*

*Università degli Studi di Salerno*

*Via Ponte Don Mellillo, 84084 Fisciano, I- Italy*

Web Page: <http://www.celpe.unisa.it/>

E-mail: [celpe@unisa.it](mailto:celpe@unisa.it)

**Scientific Committee:**

*Adalgiso Amendola, Guido Cella, Ugo Colombino, Cesare Imbriani, Giancarlo Marini, Pasquale Persico, Nicola Postiglione, Enrico Pugliese, Salvatore Vinci*

## Indice

<i>Prermessa</i> .....	5
1. <i>La responsabilità penale e la nozione di organizzazione</i> .....	5
2. <i>I contributi del pensiero economico-aziendale</i> .....	6
2.1 <i>Le organizzazioni come nesso di contratti</i> .....	7
3. <i>La persona giuridica è un'entità autonoma per la dottrina civilistica?</i> .....	8
3.1 <i>Osservazioni sulla personalità giuridica: la responsabilità civile         come alternativa a quella penale</i> .....	11
4. <i>Le implicazioni</i> .....	12
5. <i>Responsabilità sociale</i> .....	14
5.1 <i>L'adesione ai modelli di responsabilità sociale</i> .....	15
5.2 <i>Teoria economica e responsabilità sociale</i> .....	16
5.3 <i>Il rischio di abuso d'autorità (Sacconi, 2004)</i> .....	17
6. <i>Il decreto legislativo in dettaglio</i> .....	18
6.1 <i>Le prescrizioni: gli autori del reato</i> .....	18
6.2 <i>Le prescrizioni: l'interesse o il vantaggio per l'impresa</i> .....	19
6.3 <i>Le prescrizioni: l'esonero della responsabilità per l'impresa</i> .....	19
6.4 <i>Le osservazioni</i> .....	20
6.5 <i>I contenuti e gli scopi del modello organizzativo-gestionale</i> .....	22
7. <i>Governance</i> .....	24
7.1 <i>I codici etici: contenuti e funzioni</i> .....	24
7.2 <i>Codici di comportamento</i> .....	27
8. <i>Organizzazione</i> .....	29
9. <i>Gestione</i> .....	29
10. <i>Il "rischio" da mancata previsione del rischio penale: le sanzioni</i> .....	29
11. <i>Vicende modificative e trascinamento di sanzioni</i> .....	31
12. <i>L'organismo di controllo ed il decentramento orizzontale</i> .....	32
<i>Conclusioni</i> .....	33
<i>Bibliografia</i> .....	35

# Enti non profit: tipologie ed opzioni organizzative.

Roberta Troisi\*

CELPE

Novembre, 2004

## Abstract\*

Questo lavoro ha lo scopo di offrire una lettura multidisciplinare del decreto legislativo 8 giugno 2001 n.231, che, come è noto, ha introdotto il regime della responsabilità amministrativa per la persona giuridica-impresa in caso di commissione di reati. Si proverà ad esaminare le disposizioni del decreto attraverso un approccio che sia debitore dei contributi dell'economia dell'organizzazione e della teoria dell'organizzazione aziendale, accanto a quelli del diritto. L'idea è di considerare l'organizzazione (paradigmaticamente l'impresa) il fenomeno da leggere attraverso linguaggi differenti. Uno studio "poliglotta" prova ad offrire interpretazioni e soluzioni multidisciplinari accessibili a chiunque. Il metodo utilizzato mira a cercare mediazioni anziché primati tra i diversi contributi teorici: esso sembra essere l'unico modo per offrire una visione a tutto campo di un problema, anziché una semplice (non meno importante) lettura di settore.

---

\*e-mail: [rtroisi@unisa.it](mailto:rtroisi@unisa.it)

## Premessa

Il lavoro esamina le disposizioni del decreto legislativo 8 giugno 2001 n.231, recante la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica” attraverso un approccio che sia debitore dei contributi dell'economia dell'organizzazione e della teoria dell'organizzazione aziendale accanto a quelli del diritto. L'idea è di considerare l'organizzazione (paradigmaticamente l'impresa) il fenomeno da leggere attraverso linguaggi differenti. Premessa una rassegna del pensiero sia economico sia giuridico sulla natura dell'impresa come autonoma o strumentale ai soggetti che vi appartengono, l'enfasi è data in particolare all'individuazione della natura della responsabilità che sia più coerente con la necessità di evitare facili immunità a favore dell'organizzazione impresa quando ricorrono due condizioni. La prima si lega alla commissione di trasgressioni che siano commesse da persone fisiche a vantaggio dell'impresa, la seconda riguarda la condizione di abuso di autorità nei confronti degli stakeholder. Si dimostrerà che la responsabilità diretta dell'impresa è sostenibile alla luce del pensiero sia economico sia giuridico ma che la natura di questa responsabilità può essere ricondotta più facilmente alle nozioni di responsabilità civile e responsabilità sociale che a quella penale. Si darà poi enfasi ai modelli organizzativi d'impresa, previsti nel decreto in esame, considerandone le implicazioni organizzative e gestionali. A conclusione del lavoro si proverà a mettere in luce i motivi di forza ed i motivi di debolezza delle prescrizioni del decreto.

## 1. La responsabilità penale e la nozione di organizzazione

Il decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 recante la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”, in vigore dal 4 luglio 2001, ha introdotto nell'ordinamento italiano, in conformità a quanto previsto anche in ambito europeo, un nuovo regime di responsabilità - denominata “amministrativa” ma caratterizzata da profili di rilievo sostanzialmente penale a carico degli enti, persone giuridiche e società, derivante dalla commissione o tentata commissione di determinate fattispecie di reato nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi. Tale responsabilità si affianca alla responsabilità penale della persona fisica autore del reato.

L'introduzione di questa nuova ed autonoma fattispecie di responsabilità di tipo penalistico, consente di colpire direttamente il patrimonio degli enti che abbiano tratto un vantaggio dalla commissione di determinati reati da parte delle persone fisiche – autori materiali dell'illecito penalmente rilevante – che rappresentano la società o che operano, comunque, nell'interesse di quest'ultimo.

Com'è noto, “la responsabilità penale è personale”. Così sancisce l'art 27 della Costituzione. Perché quindi si possa sostenere una responsabilità penale da attribuire alla persona giuridica impresa e, per estensione, agli enti associativi, è necessario verificare se, attraverso sia i contributi della dottrina civilistica sia degli studi economico-aziendali, è possibile la configurazione di un'organizzazione economica come entità autonoma dai soggetti che concorrono a formarla. Cerchiamo cioè di capire se i principi del pensiero aziendale e quelli del diritto civile possano o non possano rappresentare un

humus già preparato e favorevole al riconoscimento di un'impresa con propria capacità a delinquere.

## 2. I contributi del pensiero economico-aziendale

Il pensiero economico-aziendale iscrive la questione della natura dell'organizzazione nell'ambito di un più generale problema organizzativo. La ricerca di modalità di coordinamento, di attività specializzate sulla teoria della divisione del lavoro, si muove attraverso tre direttrici. La prima s'interessa all'ambiente come insieme di sistemi e sottosistemi. La seconda è focalizzata sulla natura ed il ruolo degli attori coinvolti. La terza, infine, ha per oggetto la relazione soggetti-transazioni non semplicemente intesi come scambi economici. La definizione di una direttrice si coglie meglio, anziché limitarci al contenuto-prevalente- della stessa se integrato con l'approccio seguito. Si può perciò distinguere tra tre differenti approcci –oggettivo, soggettivo, interattivo (Costa- Nacamulli, 1996) – a seconda di un certo numero di assunzioni sulla natura dell'impresa – organizzazione, sulla natura umana, sul contratto tra individuo ed organizzazione. Si parlerà del tipo impresa, non di società od enti associativi, essendoci completa indifferenza, non essendo questo il campo, alle forme giuridiche assunte dalle compagini organizzate. Secondo l'approccio oggettivo l'organizzazione, personificata, appare come un sistema razionale sottratto al potere di soggetti sia interni- intercambiabili- che esterni. Essa assume le caratteristiche di un operatore logico, capace di calcolo oggettivo volto alla massimizzazione dei propri risultati. Sotto l'egida dell'impresa come sistema razionale (Scott, 1994) sono comprese differenti teorie che vanno dal taylorismo al neo taylorismo, alla teoria della razionalità burocratica, fino alla teoria dei principi amministrativi. Aldilà delle differenze specifiche, le teorie presentano come caratteristica comune il riconoscimento delle organizzazioni come strumenti creati per il raggiungimento di un preciso obiettivo, capaci di operare in modo razionale ed efficiente (Coleman, 1990): negli assunti di Weber la burocrazia sarà considerata l'organizzazione all'autorità legale o in quelli di Taylor si dà enfasi all'analisi scientifica come metodo ottimo per l'individuazione dell'organizzazione efficiente.

Nell'approccio soggettivo l'organizzazione ha senz'altro il fine di valorizzare le specificità individuali e di personalizzare il rapporto individuo-organizzazione, ma ciononostante non diventa un mero strumento attraverso cui dare semplicemente enfasi all'identità del lavoratore. Al contrario, la dimensione materiale dell'organizzazione tende ad essere antropomorfizzata. Si tratta di confrontare l'identità del lavoratore, come valore di cui un'impresa deve beneficiare, con l'identità dell'impresa stessa. Contro il precedente orientamento volto ad accentrare la razionalità nell'organismo organizzazione, questo approccio confronta e prova a far collimare la razionalità del singolo ed il personale perseguimento di un obiettivo con la razionalità dell'organizzazione ed il proprio raggiungimento di un obiettivo. E dunque si comprendono assunti quali "l'organizzazione tratta come essere umani i propri dipendenti" e per questa strada aumenta la produttività (Mayo, 1933), o, al contrario, l'organizzazione contrasta direttamente gli interessi di sviluppo individuale, soprattutto ai livelli più bassi aspettandosi passività, dipendenza, subordinazione (Argyris, 1957). L'organizzazione, a differenza dell'approccio precedentemente riportato, non è razionalità programmatica. E' sottesa un'idea di identità /volontà assimilabile all'uomo che con l'uomo collide o collude. I rapporti degli agenti dell'organizzazione con l'organizzazione possono diventare minacce o opportunità per la crescita del lavoratore, ma hanno in comune un unico dato: l'essere comunque relazioni intersoggettive.

Infine l'approccio interattivo considera sia la dimensione oggettiva che quella soggettiva. In sintesi, secondo questo approccio, da una parte le relazioni sono oggettivabili e perciò

espressione di razionalità tendente alla massimizzazione di un obiettivo, dall'altra le relazioni non sono frutto di calcoli economici ed alludono a dimensioni emotivo-personali non solo autonome ma anche non calcolabili. S'iscrive, a titolo di esempio, in tale approccio, il filone dell'economia dei costi di transazione che individua la funzione dell'impresa nel controllo dell'attività economica attraverso il coordinamento volto ad ottenere un risultato congiunto non attribuibile ai singoli soggetti (Williamson, 1975) ma condizionato dai comportamenti che questi pongono in atto.

In tutti e tre gli approcci, balza subito agli occhi, cambiano le qualità dell'organizzazione ma rimane stabile l'idea che, a condizioni più o meno assimilabili ad una persona fisica, l'organizzazione ha una propria autonomia decisionale. Difficile stabilire se sia una vera volontà. E, credo interessi anche poco al pensiero organizzativo: in comune, a differenza, come si vedrà, del pensiero giuridico c'è però una certa uniformità di vedute sullo scarto soggetti-organizzazione. I primi la compongono ma non ne determinano le scelte.

## 2.1 Le organizzazioni come nesso di contratti

Tra le voci fuori dal coro va segnalato l'approccio retto sulla forza contrattuale delle organizzazioni formali. Secondo questo approccio, che si deve ad Alchian e Desmetz (1972), un'organizzazione può, infatti, essere considerata come una rete di contratti, i cui nodi sono rappresentati dall'insieme di accordi che intercorrono tra l'organizzazione stessa e gli individui ad essa associati a vario titolo. Nel caso di un'impresa in forma societaria, ad esempio, l'organizzazione sarebbe costituita dalla rete di contratti bilaterali intercorrenti tra la società e i fornitori, i clienti, i dipendenti, i finanziatori, ecc. L'attribuzione del potere contrattuale all'organizzazione permette, sotto questo profilo, di definire un nesso di contratti bilaterali (ente/manager, ente/fornitore) piuttosto che una pletora di complicatissimi contratti multilaterali tra tutti gli agenti interessati, per perseguire gli scopi collettivi. Le implicazioni di questa nozione contrattuale, e quindi immateriale, delle organizzazioni, fondata sul significato di partecipazione contrattuale, non sono irrilevanti. Da un lato, si enfatizza la natura volontaria della partecipazione dei singoli individui all'organizzazione; nel senso che l'associazione ad un'organizzazione, per un soggetto qualsiasi (finanziatore, fornitore, dipendente, ecc.), in un contesto in cui si assume che gli individui siano razionali, non può non

essere il risultato di un'analisi costi benefici finalizzata alla massimizzazione di una funzione obiettivo individuale. Dall'altro si enfatizza la possibilità di ristrutturare, cambiare o abbandonare l'organizzazione, semplicemente ridefinendo i contratti. Di una autonomia decisionale dell'organizzazione non c'è ombra. Questa ricostruzione dell'identità delle organizzazioni formali è stata riconosciuta come estremamente fragile: l'approccio contrattuale, infatti, tutto concentrato natura dell'organizzazione formale come mero punto di riferimento di operazioni negoziali che la interessano, trascura una pluralità di fattori che pure ne rappresentano gli elementi costitutivi. Una organizzazione è, infatti, anche: (i) una struttura più o meno complessa di risorse, umane, materiali e finanziarie, (ii) un insieme articolato di flussi di informazioni, (iii) un sistema di relazioni di autorità e di controllo delle responsabilità, cui si associa l'esercizio di diritti di decisione da parte di alcuni soggetti. Non meno importanti, inoltre, sono: (iv) l'attività di gestione ed utilizzo del personale, v) una certa distribuzione del potere effettivo di controllo e di decisione, cos' come del diritto ad appropriarsi del residuo. (v) per quello che più ci riguarda una certa organizzazione dei processi decisionali.

Pertanto la nozione esclusivamente formale, che definisce un'organizzazione come nesso (o rete) di contratti, pur vantaggiosa per i motivi richiamati in precedenza, appare eccessivamente limitante, non tenendo in conto in conto degli aspetti "di sostanza" che caratterizzano le organizzazioni. Come si vede, fuori dalla ricostruzione, discutibile,

dell'organizzazione come rete di contratti, l'elaborazione teorica non è divisa sulla considerazione dell'organizzazione come soggetto dotato di una propria identità, distinta dai soggetti che vi appartengono. A conferma, esiste ad oggi una definitiva presa di posizione negli studi economico-aziendali rispetto all'organizzazione come autonoma entità dotata di una intenzionalità superiore a quella dei soggetti che concorrono a formare i suoi processi volitivo-deliberativi. Si tratterebbe perciò di un organismo vitale capace di esprimere proprie scelte strategiche ed una propria cultura. Sul complesso organizzato di elementi umani e patrimoniali si stagierebbe un costrutto decisionale che non sta e cade insieme alla sommatoria delle volontà dei soggetti che concorrono a definirla. Al contrario, la somma delle soggettività ne esprime una nuova, dotata di un valore maggiore rispetto all'insieme dei singoli contributi.

### 3. La persona giuridica è un'entità autonoma per la dottrina civilistica?

Per il pensiero giuridico il punto centrale della riflessione riguarda il riconoscimento della persona giuridica o degli enti associativi come entità autonome: l'oggetto dell'esame è, quindi, la più generica persona giuridica e le sue tipizzazioni giuridiche ( a paradigma la società) al posto della specifica tipologia impresa. L'osservazione di una propria volontà precede la teorizzazione di una possibile capacità a delinquere dell'ente. Per tale tipo di elaborazione bisognerà ricorrere alla definizione di determinate istanze politico- sociali ed alla loro forza modellante sulle elaborazioni stesse. E dunque: se si abbraccia la teoria della concessione (Hovencamp, 1988 ), l'ente non esiste finché il diritto non lo crea dettandone la disciplina. Questa " eterocreazione" rende gli enti "minus quam "soggetti" e quindi legittima l'accordare ad essi prerogative inferiori alle prerogative- riconosciute e non concesse - delle persone fisiche. Sullo sfondo si leggono i fenomeni commerciali americani, un certo proibizionismo alla considerazione di un mercato globale americano che coinvolgesse tutti gli Stati, compresi quelli del sud. Secondo la teoria contrattuale (A. Lefevbre –Teillard 1985) le società ed in generale gli enti con personalità sono essenzialmente lo strumento di un accordo di più persone. La teoria in questione riflette un'opzione vicina al liberalismo economico e politico. I gruppi diventano un mezzo per la realizzazione di affari prevalentemente privati, la società, gli enti in generale non sono enti reali, esprimono la libertà dei soci, e la persona giuridica è una semplice tecnica di organizzazione dei soci: la società è una finzione, reali sono i soci. In entrambe le teorie, siano gli enti tecnica di organizzazione degli affari privati, siano essi modelli giuridici da tradurre in realizzazione, essi assumono un carattere comune: l'essere una fictio, strumento di chi ne ha il governo o direttamente della legge. Al contrario socialismo ed interventismo statale fanno della società una realtà, negando in radice ogni carattere fittizio. E così sono le teorie del realismo e del pragmatismo giuridico che danno per scontata la teoria della realtà. Perciò la società non cambia al cambiare dei soci, la società delinque ed è responsabile civilmente non per opera del singolo ma come comportamento proprio, con il limite per il quale le regole del diritto, modellate sul soggetto uomo, raggiungono con difficoltà quei fenomeni direttamente ascrivibili all'ente. Sembra chiaro che il pensiero dottrinario si organizza nel corso dei secoli intorno a due filoni principali : la teoria della finzione, che considera la società un mero strumento organizzativo di risorse e persone riconducendo ogni manifestazione di volontà ai singoli organi dell'ente e la teoria della realtà che accetta l'esistenza di un'intenzionalità collettiva propria dell'ente aldilà ed al di sopra di chi concretamente la esprime (Searle, 1985). Va premesso alla definizione dei caratteri salienti delle due teorie una osservazione: nessuna delle due opzioni va considerata inattaccabile. Al contrario entrambe vacillano di fronte ad una serie di circostanze di ordine pratico quali le società con un socio, i



comportamenti ostili nelle società, e l'esistenza di fenomeni associazionistici di compromesso a cui talune prerogative vengono riconosciute o concesse ma che non assurgono a dignità di persone giuridiche. Il limite sta nel relegare in secondo piano i problemi giuridici pratici e nel dare enfasi sia alla spiegazione filosofica dell'esistenza della personalità di esseri diversi dalla persona fisica, sia all'interpretazione politica della personalità riconosciuta a diversi gruppi. Resta fermo però che entrambe le teorie, benché contrapposte nel significato da attribuire al concetto di persona giuridica, hanno da sempre costituito il principale punto di riferimento nello studio di quanto, rispetto ai soggetti di diritto, "è oltre i singoli uomini". In particolar modo le argomentazioni adottate dalla dottrina a sostegno della questione della responsabilità penale delle persone giuridiche si snodano, su di un piano logico-concettuale, anche sulla base delle due teorie. Più in dettaglio la teoria della finzione considera la persona giuridica creazione del diritto, nata o da far nascere su decisione dell'autorità attraverso una sua espressione. La disciplina della venuta in esistenza, della vita e dell'estinzione dell'ente rendono la persona giuridica una fictio, un mero postulato dell'ordinamento. Non c'è esercizio di libertà nella costituzione di una società o di un ente: esso è voluto d'imperio ed è ed esiste nei confini definiti da legge o da altro atto d'autorità. L'ente è e non può non essere lecito, vive delle regole che ne definiscono i suoi spazi. È una contraddizione in termini una capacità a commettere illeciti, di qualsiasi natura essi siano. L'interesse a cui tende è predeterminato e si esaurisce nel suo oggetto. Inoltre come soggetto postulato del diritto è capace esclusivamente di rapporti esterni: anche quelli apparentemente interni sono regolati da mandato o rappresentanza e regolati da diritto comune.

Lo scopo di una tale elaborazione è chiaro: l'aver "degradato" la personalità degli enti a mera finzione, consente, surrettiziamente, di affermare il ruolo funzionale dell'intero sistema giuridico a prevalente servizio dell'uomo. L'antropocentrismo del sistema giuridico, rivendicato anche attraverso la creazione della teoria della finzione, è il chiaro portato delle spinte ideologiche illuministiche (ed individualistiche) del XVIII° secolo. L'attenzione prioritaria e tendenzialmente esclusiva conferita all'essere umano spinge a considerare con sfavore o a trascurare qualsiasi forma di comunità intermedia: discende naturalmente la subordinazione della rilevanza giuridica di enti e gruppi al riconoscimento dell'autorità statale, ed in molti casi la loro soppressione o la revoca dei loro privilegi.

Per l'antitetica teoria della realtà, le organizzazioni esistono già sul piano sociale limitandosi l'ordinamento a riconoscerle. L'associazionismo è espressione di libertà individuali che, attraverso la compagine, trovano rappresentazioni differenti: l'uomo in associazione esprime una volontà differente da componente di gruppo e non da singolo individuo. La persona giuridica, in questo contesto, funge da riconoscimento collettivo ad un'espressione collettiva di libertà individuali, dunque rappresenta atto dovuto in un ordinamento liberale. Mezzi e persone rendono l'organizzazione un unicum in cui chi agisce non è soggetto a se ma organo del gruppo senza duplicazione né di soggetti né di volontà. I rapporti interni diventano rapporti interorganici, le norme che li regolano sono di funzionamento complessivo dell'unità, ed i rapporti esterni sono invece realmente intersoggettivi. Il passo è breve per un proprio interesse a sostegno di una propria volontà, più lungo per il riconoscimento di proprio stati soggettivi, buona, male fede, dolo, colpa.

In effetti, la teoria in questione cerca, al contrario della precedente, di considerare le persone giuridiche come altrettanti "organismi naturali" (Lee, 1928): le persone giuridiche avrebbero già di per loro i caratteri della giuridicità, indipendentemente dall'atteggiamento del legislatore.

In sintesi l'opzione tra l'una o l'altra teoria riflette la natura degli interessi che si ritengono prevalenti: se la persona giuridica è strumento d'iniziativa private a disposizione di volontà private è essa stessa soggetto privato perciò va considerata reale perché non espressione ma contrapposizione degli interessi pubblici. L'opposta teoria della finzione

non consente al diritto di recepire l'organizzazione degli interessi nella persona giuridica, ma si ferma a stabilire ed a disciplinare gli interessi esterni alla persona ragione della sua esistenza. Negli anni la netta contrapposizione tra le due teorie si è decisamente smussata, essendo stato rilevato che nella realtà i fenomeni associazionistici presentano elementi dell'una e dell'altra. Per quel che interessa, il valore delle teorie sta nell'aiutare a definire caratteri differenti per le diverse persone giuridiche, nell'individuare i reali portatori d'interesse rispetto al singolo ente e dunque nello stabilire la presenza di una volontà esterna o interna all'organizzazione accanto ad una presunta manifestazione di volontà degli enti. Il fine è quello di cogliere i consequenziali profili di responsabilità. La responsabilità perciò mira correggere eccessi di libertà nell'organizzazione, come impiego abusivo dell'ente, e, nel caso, dell'organizzazione stessa, per gli abusi ad essa direttamente ascrivibili.

Realtà o finzione dipendono sostanzialmente dal grado di dipendenza dagli interessi dei propri soci. La definizione dei titolari degli interessi dovrebbe giovare a definire gli spazi ed i profili di responsabilità e principalmente a differenziare gli interventi disciplinari in presenza di tipologie di enti con caratteristiche differenti. Nelle fondazioni la caratteristica dell'indipendenza è particolarmente forte non essendovi soci ma un socio fondatore ed una possibile serie di finanziatori esterni all'ente i cui contributi sono resi strumentali al raggiungimento di un fine statutario, normalmente pubblico perché a vantaggio di una comunità indifferenziata, lasciando libero il management dell'ente nelle scelte operative. La fondazione dovrebbe inverte le caratteristiche della teoria della finzione, individuando dei titolari d'interessi in una comunità ed una responsabilità degli amministratori diversa dagli amministratori di una società. I primi non sono revocabili perché chiamati all'attuazione del fine di una comunità indifferenziata. I primi, inoltre, godono di uno spazio di autonomia maggiore rispetto agli amministratori di un'associazione o di una società. Si tratta di uno spunto importantissimo nell'individuare e nel graduare i profili di responsabilità di due espressioni del management. Società ed associazioni sembrano rispettare invece i canoni della teoria della realtà. La volontà dei soci modella i fini dell'ente. Al costo del rischio d'impresa i soci acquisiscono il diritto al controllo degli amministratori: semplicemente più s'investe, più si rischia più si controlla (Brosio, 1995), il controllo sugli amministratori è direttamente proporzionale al potere che il socio ha acquisito rischiando l'investimento e la carica del management è tanto mobile quanto lo è il capitale di controllo. A differenza delle fondazioni la volontà dei soci ha un ruolo determinante, non trascurabile nemmeno nelle sue conseguenze in termini di responsabilità. Superando così le dispute sulla natura della persona giuridica, con una buona dose di pragmatismo, si può convergere su un genus comune relativo alla persona giuridica che può essere riassunto in "una generica tecnica differenziata di attribuzione di vantaggi a favore di gruppi ed individui" (Di maio-Prestipino, 1987) - una specie di trattamento di favore concesso a quei gruppi sociali più meritevoli di tutela per la natura degli interessi perseguiti- e sull'identificazione di articolazioni con proprie specificità frutto dell'essere più o meno vicine all'opzione teorica della realtà o della finzione. Quel "concedere un trattamento di favore" va quindi graduato non solo perché presenta modalità differenti nei differenti sistemi giuridici, ma perché ha comunque intensità diversa all'interno degli ordinamenti sia per le diversità tra tipi associativi, sia in considerazione del superamento delle barriere tra enti persone e non personificati. Come le diversità rilevano sul piano delle tutele altrettanto, come già detto devono rilevare in termini di individuazione di responsabilità e dunque di soggetti sanzionabili.

### 3.1 Osservazioni sulla personalità giuridica: la responsabilità civile come alternativa a quella penale

Rimane la questione più importante, tutta interna alle logiche di diritto: riconoscere la personalità giuridica significa avallare l'esistenza di una soggettività e, per questa strada facilitare la costruzione di una volontà? O addirittura se si desse particolare enfasi ai contenuti della teoria organicistica, l'atto della persona fisica sarebbe direttamente atto della persona giuridica, per cui potrebbe apparire non impossibile considerare salvo il principio della responsabilità per fatto proprio nonostante la duplicità esistente fra esecutore materiale della condotta e soggetto cui si imputano gli effetti lesivi della medesima? Personalità giuridica non vuol dire rendere gli enti autonomi soggetti di diritto: una cosa è godere della capacità d'agire e prima ancora di quella giuridica una cosa è la personalità attribuita essenzialmente in funzione di fare conseguire una perfetta autonomia patrimoniale (Gazzoni, 1988). Se il ruolo della personalità è strumentale all'autonomia patrimoniale, tale creazione giuridica, avulsa dalla realtà fenomenica, nasce, si giustifica e vive solo in alcuni settori del diritto: prevalentemente nel diritto civile, che è essenzialmente il diritto dei traffici a contenuto patrimoniale ed in questa ottica la personalità giuridica rappresenta la legittimazione di un ente come tale, alla partecipazione di transazioni economiche diversamente a questo non imputabili. Dunque l'ente con personalità assume direttamente diritti (patrimoniali) ed obbligazioni (la cui patrimonialità è elemento essenziale per la sua stessa configurazione) e può farlo perché condizione necessaria e sufficiente è l'esistenza di un proprio patrimonio. Può rispondere per illeciti contrattuali. La sanzione che ne consegue si risolve nel risarcimento danni rispetto alla quale il patrimonio separato funge da punto di riferimento sufficiente alle ragioni dei creditori insoddisfatti. Nelle suddette azioni e trasgressioni il carattere patrimoniale come leitmotiv giustifica il diretto coinvolgimento dell'ente: titolare secondo diritto civile, responsabile secondo diritto civile. Se una manifestazione di volontà è richiesta, essa, espressa da un organo, può essere considerata dell'ente perché intimamente connessa a vicende che coinvolgono il patrimonio dell'ente. Le conseguenze di quella volontà ricadono sull'ente per il tramite del proprio patrimonio. Ciononostante la relatività del concetto di persona giuridica comincia a trapelare quando per espressa disposizione legislativa o per interpretazione giudiziale si mette da parte la forma e si va alla realtà sottesa. Il *lifting the veil* americano mira a colpire il soggetto che agisce illecitamente nella società. La validità del concetto vacilla già in tema di responsabilità civile quando dagli illeciti contrattuali si passa a quelli extracontrattuali. La tenuta del concetto rovina quando si prova a ricostruire una responsabilità penale. Nel primo caso si tratterebbe di una sanzione civile, quindi di un'aggressione ad un patrimonio che esiste, ma a condizione che chi abbia agito sia stato animato da dolo o colpa. Intervengono elementi soggettivi a sostegno di una manifestazione di volontà. Quegli stessi elementi soggettivi necessari a tipizzare prima ancora che ad addebitare un fatto di reato. Sono necessari coefficienti psicologici. E nonostante i tentativi, a volte un po' grossolani, di espandere i contenuti di dolo e colpa ci si deve arrestare di fronte al fatto che l'ente non pensa e non vuole per conto proprio. Che una volontà collettiva non è null'altro che una volontà collegiale di persone fisiche. Ed infine, che la volontà di impresa e la volontà adottata a maggioranza di una serie di organi, il cui interesse, come detto, va graduato per una corretta definizione di responsabilità. Queste ultime poi, quando diventano penali, non possono non essere assolutamente personali.

## 4. Le implicazioni

Come abbiamo visto, mentre per il pensiero giuridico risulta difficile, esaminando regole e principi, attribuire senza riserve una volontà in capo alle organizzazioni, il pensiero economico- aziendale tende a rappresentare l'impresa come una autonoma unità decisionale. Questa assenza di univocità di posizioni è però conciliata da una serie di considerazioni comuni ad entrambe le riflessioni. Si rileva, innanzitutto la crescita di potere economico delle organizzazioni. È innegabile che vita economica sia ormai sinonimo di attività di determinati enti, ed il riferimento non è limitato alle sole grandi multinazionali; è un dato di fatto che le attività economiche riconducibili ad una struttura organizzativa semplice, tipicamente di natura monocratica, siano in fase di estinzione, appartengano ad un'altra epoca, ad un sistema di mercato connotato da basso grado di sviluppo e perciò con offerta estremamente concentrata ed omogenea. La tipologia associativa a carattere padronale, con forte accentramento decisionale e supervisione diretta, calata nelle forme giuridiche di impresa individuale, società di fatto o semplice, non ha più un carattere rappresentativo delle imprese. Il sistema di mercato sofisticata imponendo la sofisticazione della natura dell'offerta, delle strutture associative e delle forme giuridiche: anche quando un'attività economica continua ed essere appannaggio di un solo soggetto - persona fisica, la legge prevede forme di società (si pensi alla legge sulle s.r.l.) attraverso le quali "ufficializzare" la gestione imprenditoriale. Il sistema economico fagocita le piccole realtà padronali e favorisce la nascita e lo sviluppo di organizzazioni divisionali (Mintzberg, 1983) frutto, da un punto della struttura della creazione di organizzazioni sovrapposte ad altre organizzazioni, da un punto di vista dell'attività di ripetute strategie di diversificazione, o favorisce reti d'impresa, coordinate dalla condivisione di un'attività comune retta da una strategia comune (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1992). Al cambiamento dei modelli associativi e delle loro strutture, corrisponde il cambiamento della natura delle attività economiche. E', inoltre, indubbio che se occorre una disciplina che sia più coerente con i nuovi modelli economici, essa deve estendersi alle nuove possibili azioni ed alle corrispondenti nuove possibili trasgressioni, coinvolgendo non soltanto il ramo privatistico -commerciale del diritto, ma anche quello penale. Il punto controverso non sta nel negare a date condizioni un intervento più pervasivo del diritto penale. Il problema è stabilire i destinatari di tale intervento. A questo punto, per una parte dei sostenitori della responsabilità penale dell'organizzazione, di qualsiasi branca del pensiero siano rappresentativi, poiché i poteri, le attività, la conduzione e la gestione degli affari sfuggono al dominio del singolo, essi dovrebbero riversarsi in quello della persona giuridica piuttosto che nei suoi organi, specie quando le strutture organizzative non consentono chiarezza sui confini di una funzione, la sua natura e la sua titolarità. In quest'ottica non è difficile immaginare che anche le attività delittuose si trasferiscano sotto la signoria della società-impresa. Di qui la criminalità d'impresa non sarebbe tale perché esercitata attraverso lo strumento associativo ma dallo strumento associativo: scavalcando le scelte individuali essa risulterebbe autentica espressione di una superiore volontà del gruppo, la cui genesi è collettiva (più organi, più soggetti, più funzioni) ma che evolve, al pari di una strategia individuale, in propria dell'ente. L'ente diverrebbe autore di reati, sia di quelli che si collocano nel cono d'ombra del rischio d'impresa (tutela dei lavoratori, tutela dell'ambiente, esercizio di attività pericolose) sia di quelli legati alla criminalità del profitto, nelle sue due preoccupanti espressioni di alterazione delle regole del mercato e di avvicinamento all'impresa illecita. Infine l'ente potrebbe risolversi in quello stesso ossimoro concettuale dell'impresa illecita: la forma societaria sarebbe prescelta al solo scopo di realizzare attività criminose, utilizzando le attività connesse all'oggetto sociale a mero paravento per talune preesistenti illegali. A complicare il quadro c'è da considerare la crescente internazionalizzazione delle attività economiche ed i suoi riflessi sulla

realizzazione di reti di organizzazioni che travalicano i confini nazionali moltiplicando perciò i problemi sia in termini di soggetti coinvolti che di discipline adottabili. Non basta: sempre nell'ottica di giustificare un intervento (penale) che sia diretto all'ente anziché ai soggetti dell'ente si sottolinea (Alessandri, 2002) che, a fronte di un reato, l'applicazione di una sanzione penale a carico della risorsa umana anziché dell'organizzazione evidenzerebbe una secca scollatura tra il destinatario del precetto penale ed il concreto portatore dell'interesse che ha giustificato la commissione dell'illecito. I reati dell'associato, del socio o del management dissimulerebbero un reato proprio dell'impresa. Si tratterebbe dell'individuazione di un bersaglio parziale, la cui consapevolezza avrebbe portato, nella storia della giurisprudenza ad applicazioni di pene esemplari, pericolose aperture allo spettro della prevenzione generale già in fase di accertamento del fatto tipico, per culminare all'atto della commisurazione della pena.

Il trade off tra i costi di commissione del reato ed i benefici arrecati all'impresa sembrerebbe perciò inesistente: si punirebbe l'autore materiale ignorando la circostanza che le conseguenze (positive) dell'illecito potrebbero appartenere ad una scelta strategica imprenditoriale frutto di una volontà propria dell'organizzazione anziché del singolo chiamato alla concreta realizzazione dell'illecito. S'ignorerebbe un'ulteriore circostanza, ancora di tipo strutturale, ma adesso rilevante sulla scelta delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. La metamorfosi organizzativa degli enti, di cui si è già detto, ed il corrispondente aumento di forza contrattuale dei gruppi all'aumento delle dimensioni economico-finanziarie, tendono a ripercuotersi in incrementi d'investimenti in capitale umano generico (Milgrom –Roberts 1992). Si tratta di risorse umane assolutamente intercambiabili, utili a far crescere d'intensità il fisiologico turn-over di risorse umane: gli esiti di una frenetica rotazione di personale si risolverebbero, in caso di azione criminosa, in complicatissimi accertamenti allo scopo d'individuare l'autore concreto del fatto-reato. A volere cercare il responsabile all'interno dell'organizzazione s'ignorerebbero le formule di divisione del lavoro rette su meccanismi di integrazione così stringenti da rendere poco visibile la linea di confine tra una mansione ed un'altra, in certi casi frutto di precise scelte organizzative e di deliberate soluzioni volte a creare con l'ombra di irresponsabilità organizzata. Ma soprattutto s'ignorerebbe la circostanza che anche ad individuare un reo, la pena sarebbe tarata sulla sua capacità (anche) patrimoniale, ed invece il pagamento sarebbe operato da parte dell'impresa alle spalle, per una somma, proporzionata alla capacità patrimoniale del gruppo, assolutamente irrisoria. Che sia necessaria una responsabilità diretta da parte dell'organizzazione è quindi innegabile. Ma non si vede perché queste debbano essere penali. Come visto, si fa fatica a riconoscere l'esistenza di una volontà dell'impresa in maniera unanime –e sarebbe necessaria se l'ente, secondo i principi di diritto penale, è chiamato a volere un reato perché di questo sia personalmente responsabile. Si fa minore fatica ad individuare, una responsabilità diretta-civile, meno complicata in termini di ricostruzione teorica di quella personale. Non è un gioco di parole: una responsabilità diretta garantirebbe la possibilità di ricorrere ad un patrimonio più rispondente al rapporto entità del fatto/ entità della sanzione e non lascerebbe immune l'impresa dalle conseguenze del reato, contemporaneamente beneficiaria delle esternalità positive che dalla commissione del reato deriverebbero. Una responsabilità civile consentirebbe di dare un rilievo minimo al processo volitivo e concentrarsi sull'esistenza di un patrimonio, più rilevante del patrimonio del singolo soggetto da aggredire.

Pensiamo ad un sistema di doppia responsabilità: penale per chi concretamente agisce, persona fisica capace di volere il reato, civile per l'impresa, soggetto che altrimenti beneficerebbe delle conseguenze positive del reato.

L'ipotesi, infine, dell'organizzazione come dedalo in cui sfumano le concrete responsabilità ed è impraticabile la ricerca del concreto autore del reato non è assolutamente sostenibile alla luce dei criteri minimi di progettazione di un disegno organizzativo aziendale. Intanto, come premessa, un sistema in cui si fa

dell'organizzazione-impresa l'autore del reato per supplenza, non essendo individuabile il concreto autore materiale, sarebbe l'abbrivio per una serie di comportamenti opportunistici da parte dei managers o dei lavoratori non risolvibili se non attraverso la previsione della responsabilità diretta (questa penale) della persona fisica. Guardando al merito non convince la considerazione per la quale il notevole grado di ripartizione delle attribuzioni delle funzioni, e l'estrema parcellizzazione dei centri decisionali, porta come conseguenza che le eventuali responsabilità risultano spesso non ascrivibili a soggetti determinati o determinabili. La letteratura economica, al contrario, ha proprio cercato nell'evoluzione dei sistemi di controllo la risposta ai problemi delle organizzazioni di particolare complessità organizzativa al fine di individuare sempre e comunque il titolare di un'azione e nel suo rivolto negativo, di una trasgressione (Johnson, 1980, Tiessen-Waterhouse, 1983) . L'impossibilità di accertare responsabilità individuali non va mai accettata come dato di fatto ma al contrario come sintomo di un disegno organizzativo carente. La progettazione delle strutture organizzative nasce anche dall'esigenza di mappare una precisa distribuzione del potere con la conseguente individuazione dei centri di responsabilità, a prescindere dalla fisionomia complessiva dell'organizzazione. L'equazione sottesa al decreto legislativo ed alla sua relazione di accompagnamento per la quale la struttura verticalizzata sta ad accentramento di potere e supervisione diretta come la struttura "orizzontale" sta ad un illeggibile decentramento ed ad impossibilità di supervisione è retta su ipotesi di lavoro aziendali inaccettabili. Delegare non vuol dire perdere le tracce dell'azione né come, da relazione di accompagnamento, sottrarre il controllo alle sedi centrali . Trai criteri consolidati del management c'è quello dell'unicità del comando garantita anche attraverso la mediazione tra delega e controllo , tra autonomia e responsabilità. Il controllo è tipicamente di risultato e non di performance, nel rispetto di quell'autonomia ragione delle delega. Dove non ci sono disfunzioni organizzative il manager è competente- decide secondo la propria autonomia professionale- e responsabile- titolare individuabile perché soggetto a controlli- per una serie di attività (Bastia, 2002).

In conclusione , è ipotizzabile una responsabilità civile in capo all'azienda, diretta e giova ripeterlo, parametrata alle sue capacità patrimoniali, è inaccettabile che questa non sia integrata da una corrispondente responsabilità o corresponsabilità penale di un soggetto o di un team.

## 5. Responsabilità sociale

C'è un ulteriore aspetto in tema di responsabilità che sembra essere soltanto sfiorato del decreto legislativo , nonostante la sua importanza e nonostante la circostanza di essere al centro dell'odierno dibattito sia giuridico che economico. Alludiamo alla complessa tematica della responsabilità sociale dell'impresa. Il decreto sollecita l'adozione di codici etici e di comportamento come strumenti che intervengono a definire i modelli organizzativi d'impresa la cui predisposizione consente un esonero dalla responsabilità attribuibile all'impresa stessa. Ma pone solo sullo sfondo le questioni inerenti la responsabilità sociale. Non c'è mai un chiaro riferimento a riguardo , dato questo di assoluta incoerenza con la scelta, di cui si dirà in seguito, di autoresponsabilizzazione dell'impresa attraverso la predisposizione di propri mezzi di gestione e controllo del rischio reato. Un richiamo espresso alla responsabilità sociale ed alle sue conseguenze sarebbe stato di estrema importanza perché in linea con la predisposizione dei codici etici e coerente con l'attuale dibattito tanto economico che giuridico sul ruolo e sulla centralità di una responsabilità di tipo valoriale. Infatti, l'attuale dibattito sulla corretta definizione della funzione obiettivo dell'impresa ha spostato il punto d'indagine da una riduttiva ed esclusiva finalità di massimizzazione del profitto ad una più corretta

accezione di “multiobiettivo” in cui non confliggono, ma risultano essere l'esito di una mediazione, scopi di lucro accanto a scopi di natura più virtuosa. Non si tratta di abiurare gli scopi di lucro a favore di ideali finalità solidaristiche. Al contrario, il mantenimento di vitali equilibri economici e finanziari dell'impresa convivono accanto a fini extra economici di tipo etico, spostando la funzione tipo dalla mera redditività alla accezione più composita di economicità, da perseguire attraverso una rosa di obiettivi di natura differente su cui misurare l'intera tenuta del sistema d'impresa.

Più in dettaglio, la responsabilità sociale nasce dall'attenzione a quei gruppi in assenza dei quali l'impresa cesserebbe di esistere (Freeman, 1984). Per condizionarne la sopravvivenza tali gruppi risultano essere portatori di un preciso interesse nei confronti dell'attività di impresa in grado di condizionarne le scelte strategiche ed operative. La classificazione dei gruppi, titolari d'interessi nevralgici, si organizza intorno a tre categorie: i gruppi interni (agiscono intra moenia, in maniera diretta, entro i confini dell'impresa. Si pensi alla proprietà, alla direzione, ed alle risorse umane), esterni (agiscono extra moenia, in maniera diretta, influenzando le scelte dell'impresa attraverso pressioni esogene. Si pensi allo Stato, ai sindacati, alle associazioni, etc.), e secondari (agiscono extra moenia, in maniera indiretta, tutti quei soggetti che influenzano ed a loro volta sono influenzati dall'attività dell'impresa. Si pensi alle comunità locali, i mass-media, l'università etc.).

L'individuazione di gruppi d'interesse in posizioni differenti spingerebbe alla creazione di una serie di rapporti di natura fiduciaria tra organizzazione e gruppi stessi privi di un fine reale ma fini, appunto, a se stessi. Sullo sfondo si leggono i riflessi della costruzione kantiana dell'imperativo categorico e della sua autonoma coerenza, slacciata da ogni forma di tutela, perché ritenuto intimamente giusto. Questi gruppi sono definiti stakeholder in antitesi alla categoria degli stockholder, portatori di capitali, precedentemente unici punti di riferimento della responsabilità dell'impresa. Questa idea di gruppi d'interesse e di relazioni fiduciarie non è completamente nuova al pensiero economico. Contro la ricostruzione dell'homo aeconomicus votato a perseguire fini di massimizzazione delle proprie utilità, già agli albori del pensiero economico Adam Smith informava le dinamiche degli scambi economici a principi di ordine morale a che gli scambi fossero vicendevolmente vantaggiosi ed espressione della probità degli affari.

## 5.1 L'adesione ai modelli di responsabilità sociale

Dalla “teorizzazione degli stakeholder” si è snodato un ampio dibattito sul tema “etica e impresa”, focalizzato sull'esigenza di creare nuovi modelli di governance che, attenti agli interessi degli stakeholder, fossero in grado d'internalizzare ed istituzionalizzare comportamenti etici entro i confini dell'impresa.

Le scelte aziendali s'informano ai modelli di responsabilità sociale, per la crescente domanda di “comportamenti etici” opposta alle imprese in un momento in cui è data piena enfasi, a livello istituzionale e di opinione pubblica, alle tematiche sociali, ambientali e legate al concetto di sviluppo sostenibile.

L'adozione di tali modelli potrà, infatti, risolversi in una crescita dell'impresa in reputazione ed in affidabilità sul mercato, mediamente in competitività, attraendo nel proprio organico i soggetti più qualificati, e consolidando attraverso un rapporto di fidelizzazione le relazioni già esistenti con i propri e con nuovi clienti. La condotta lodevole o riprovevole dell'impresa e la sua oggettiva visibilità contribuirà a stabilire il tipo di relazione con i propri clienti.

Non c'è solo la pressione esterna. C'è anche un generale salto di qualità nel sistema dei valori che la stessa comunità (comprensiva degli stessi imprenditori) persegue con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei suoi membri.

In sintesi un'impresa senza valori diventa un'impresa senza valore.

L'impresa, quindi, nel perseguimento delle finalità tenderà a mediare tra obiettivi di natura differente, tra ragioni di profitto e vincoli di carattere sociale, culturale e ambientale pena la credibilità e la sua stessa, consequenziale, sopravvivenza.

## 5.2 Teoria economica e responsabilità sociale.

Domandiamoci ora se possa trovare supporto nella teoria economica la tesi che l'impresa abbia responsabilità "ulteriori" verso gli stakeholder. Secondo la teoria neo-istituzionalista (Williamson 1986, Grossman e Hart 1986, Hansmann 1996) l'impresa nasce come forma di governo delle transazioni al fine di risolvere le imperfezioni dei contratti che regolano le relazioni di scambio tra i soggetti detentori di diverse risorse (capitale, lavoro, beni strumentali, decisioni di consumo ecc.). Infatti il regolamento contrattuale volto a definire la natura e l'entità degli scambi è, per sua natura, incompleto, non potendo prevedere clausole relative a eventi imprevedibili, per due circostanze. La prima riguarda il lievitare dei costi di scrittura all'aumento della definizione delle clausole, la seconda circostanza, più significativa, si riferisce ai limiti cognitivi dell'uomo che, quando anche fosse capace dello sforzo previsionale più completo e dettagliato, non potrebbe mai prevedere tutti gli eventi possibili che possono verificarsi ed inficiare la validità e la buona tenuta contrattuale. Al contempo, però, per utilizzare al meglio le risorse coinvolte nello scambio, occorre realizzare investimenti specifici, cioè investimenti fatti in vista del valore che possono generare all'interno di una specifica relazione contrattuale. "Ciò significa che il surplus generato rispetto all'insieme dei costi, che ciascuno dei partecipanti sostiene per prendere parte allo scambio, è legato alla realizzazione di attività specifiche con specifici interlocutori (fornitori, clienti, collaboratori, finanziatori ecc.)" (Sacconi, 2004). Trattandosi d'investimenti specifici, una volta effettuati, ipotizzando l'insorgenza di comportamenti opportunistici, la parte contrattualmente più forte tenderà a rinegoziare le condizioni dello scambio a svantaggio della parte contrattualmente più debole, vincolata ad uno scambio con poche possibilità di uscita. Poiché infatti siamo in presenza di un investimento specifico non ci sono molte occasioni per la creazione di nuove relazioni di scambio con altri soggetti: l'investimento specifico porta con sé la caratteristica della cattiva riadattabilità, per contenuti troppo specifici e coerenti con una particolare relazione, a nuove relazioni di scambio. Ma se un agente ha l'aspettativa di essere espropriato, allora non avrà incentivo a realizzare il suo investimento a livello ottimale, preferendo rinunciare a priori piuttosto che scontare le conseguenze negative di un investimento specifico. L'impresa risponde a questo problema portando le diverse transazioni sotto il governo unificato di un'autorità centrale, cioè l'autorità di quella parte che detiene la proprietà e il controllo sull'impresa. L'incompletezza contrattuale è colmata dalla relazione di autorità: dove manchino clausole, queste vengono definite da parte dell'autorità legittimata a farlo grazie alla creazione di una zona di accettazione attraverso la quale l'autorità può scegliere, tra una rosa di comportamenti, quelli più idonei al raggiungimento di un obiettivo secondo le contingenze, a fronte di un corrispettivo monetario. (Simon, 1957)

L'autorità, cioè il potere di completare contratti incompleti, si fonda sul "diritto residuale di controllo" che consente al suo detentore di stabilire cosa deve essere fatto a proposito delle decisioni ex ante non contrattate, cioè quelle decisioni che "residuano" dal contratto e si rivelano possibili solo all'accadere delle situazioni imprevedibili. E' altrettanto il diritto che scongiora forme di opportunismo ex post. Chi ha l'autorità può applicare sanzioni, comprensive della messa al bando dei soggetti che dovessero manifestare comportamenti opportunistici. La ragione che giustifica l'accentramento del potere nelle mani dell'autorità sta nell'essere il soggetto- autorità il titolare dell'investimento specifico -



e del rischio connesso- più rilevante. Perciò rischiando di più , investendo di più è legittimato alla presa di decisioni, anche di tipo sanzionatorio, nei riguardi chi interviene nella relazione.

### 5.3 Il rischio di abuso d'autorità (Sacconi, 2004)

In base a quanto detto però i rischi connessi all'incompletezza contrattuale si superano principalmente a vantaggio di chi, detenendo il diritto al controllo residuale, può colmare i gap disciplinari dei regolamenti contrattuali attraverso atto di autorità . Ma tale riconoscimento non mette al riparo gli altri agenti da un eventuale uso distorto dell'autorità che può sfociare in vere e proprie pratiche abusive.

Si potrebbe usare l'autorità per espropriare gli investimenti specifici degli altri agenti in presenza di quei gap contrattuali che non vengono meno nemmeno internalizzando lo scambio in un'organizzazione . Colmando i gap con le decisioni dell'autorità, si potrebbe esercitare il potere, nei riguardi degli altri agenti, di esclusione dall'accesso all'impresa o dai benefici del contratto, costringendo alla perdita di valore degli investimenti esito dell'uscita dalla relazione. "In generale ciò produrrà tra impresa e stakeholder ( o agenti) crisi di legittimità interna (nei rapporti tra autorità organizzativa e i partecipanti all'organizzazione) e crisi di fiducia esterna (nei rapporti con gli stakeholder che intrattengono relazioni contrattuali o esterne con l'organizzazione)". Le conseguenze, a cascata, comporterebbero una riduzione degli investimenti , ex ante, ed un incentivo a comportamenti sleali , ex post, da opporre all'abuso di autorità subito.

E' stato così evidenziato come le soluzioni di governance basate sull'allocazione del diritto di proprietà, dell'autorità e del diritto di controllo residuale a favore di una singola parte, possono non essere necessariamente efficienti. D'altra parte gli stessi teorici dell'incompletezza contrattuale mettono in guardia dal considerare l'autorità come governo delle transazioni sottolineando che l'allocazione del diritto di decisione residuale genera incentivi a sovra-investire, per la parte protetta dal diritto, e incentivi a sotto-investire per le parti non protette. (Grossman e Hart 1986 ,Hart 1995).

Il modello esaminato suggerisce , come soluzione, la definizione di una "governance allargata", per completare l'impresa come istituzione di governo delle transazioni (cfr. Sacconi 1997). Il rischio di abuso dell'autorità ai danni di qualsiasi stakeholder può essere superato se al diritto di decisione residuale si accompagnano doveri fiduciari ulteriori verso i soggetti a rischio di abuso, che non detengono il diritto di controllo residuale. Contemporaneamente l'allargamento a doveri fiduciari esclude i dannosi effetti a cascata da abuso di autorità: non si registrerebbero né decrementi nella scelta d'investimento specifico, né comportamenti sleali in opposizione ad abusi di autorità.

In questa prospettiva una "governance allargata" dovrebbe includere:

• Il diritto di decisione residuale (proprietà) attribuito allo stakeholder che ha investimenti più importanti a rischio e costi di governo relativamente inferiori, nonché il diritto di delegare il governo operativo a un management professionale.

doveri fiduciari di chi governa effettivamente (amministratori e management) nei confronti dei proprietari, posto che essi deleghino la gestione.

• I doveri fiduciari dell'impresa (il management o il proprietario) verso gli stakeholder non controllanti, cioè il dovere di agire nel corso della gestione in modo da evitare che essi vengano espropriati dalla loro equa aspettativa di partecipazione al surplus prodotto grazie ai loro investimenti specifici o debbano subire esternalità negative".

C'è da chiarire perché norme e regole fiduciarie dovrebbero possedere la forza d'integrare i contratti e di vincolare gli agenti al loro rispetto. La spiegazione, più che economica è filosofica. A differenza di tutte le altre norme , siano esse del foro esterno ,

dunque legali, siano essere del foro interno, dunque regole di autodisciplina, non necessitano di strumenti di enforcement. Essi, per le norme a contenuto non etico, risiedono nelle sanzioni legali o negli strumenti sanzionatori interni applicabili da diverse autorità (interne o esterne) a cui è delegata la tutela del corretto svolgimento delle relazioni. Le norme etiche, invece, sono un potentissimo coadiuvante dei contratti di scambio perché hanno nel loro imporsi in se stesse l'unico meccanismo di enforcement. Esiste un criterio per identificare più precisamente tali norme da cui ricavare un criterio di gestione dell'impresa abbastanza univoco da non implicare che la "governance allargata" sia più costosa della "governance ristretta"? Il criterio sta proprio nella piena condivisione dei valori invernati nelle norme da parte di tutti gli stakeholder coinvolti. Questa circostanza abbassa i costi di negoziazione che precedono la definizione del codice etico ed evitano ex post comportamenti opportunistici volti alla loro elusione. La norma etica non contempla elusione. O è accettata in se stessa o non vale come norma etica. Si spiegherà successivamente perché, i codici etici consentendo il contemperamento degli interessi di tutti gli stakeholder, permettono di stabilire una base per la loro cooperazione volontaria.

Per ora basti ribadire quanto sia parziale, anche nell'ottica della teoria dell'impresa, da parte del legislatore contemplare i codici etici ed evitare ogni cenno alla connessa responsabilità sociale. Se c'è spazio per elevare l'etica, consacrata nei codici, a massima dell'azione, non si capisce come non ci sia spazio per le conseguenze derivanti dalla connessa trasgressione (teoricamente complessa ma pur sempre praticabile). Visto sotto la lente di ingrandimento dell'economista, individuati gli strumenti d'integrazione dei contratti non si capisce perché non vi sia nessun riferimento a meccanismi d'incentivo a supporto delle nuove clausole.

## 6. Il decreto legislativo in dettaglio

Esaminiamo ora, nel dettaglio, i contenuti del decreto legislativo. Partiamo dall'individuazione delle disposizioni che più in particolare giustificano quest'esame per poi proporre talune osservazioni.

### 6.1 Le prescrizioni: gli autori del reato

Cominciamo dagli autori materiali del reato, sinteticamente individuabili in due categorie:

- Soggetti in posizione apicale e soggetti sottoposti all'altrui direzione.

Secondo il D.Lgs. 231/2001, l'impresa è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: da "persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o gestione e il controllo dell'ente stesso" (c.d. soggetti in posizione apicale o "apicali"; art. 5, comma 1, lett. a), D.Lgs. 231/2001)

- Soggetti in posizione subordinata.

L'impresa è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale (c.d. soggetti sottoposti all'altrui direzione; art. 5, comma 1, lett. b), D.Lgs. 231/2001).

L'impresa non risponde, per espressa previsione legislativa (art. 5, comma 2, D.Lgs. 231/2001), se le persone indicate hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

## 6.2 Le prescrizioni: l'interesse o il vantaggio per l'impresa

La responsabilità sorge soltanto in occasione della realizzazione di determinati tipi di reati da parte dei soggetti legati all'impresa al doppio titolo sovraordinazione/subordinazione e solo nelle ipotesi in cui la condotta illecita sia stata realizzata nell'interesse o a vantaggio di essa. Dunque, non soltanto allorché il comportamento illecito abbia determinato un vantaggio, patrimoniale o meno, per l'impresa, ma anche nell'ipotesi in cui, pur in assenza di tale concreto risultato, il fatto-reato trovi ragione nel suo interesse. Sul significato dei termini "interesse" e "vantaggio", la relazione governativa che accompagna il decreto attribuisce al primo una valenza "soggettiva", riferita cioè alla volontà dell'autore (persona fisica) materiale del reato (questi deve essersi attivato avendo come fine della sua azione la realizzazione di uno specifico interesse dell'ente), mentre al secondo una valenza di tipo "oggettivo" riferita quindi ai risultati effettivi della sua condotta (il riferimento è ai casi in cui l'autore del reato, pur non avendo direttamente di mira un interesse dell'ente, realizza comunque un vantaggio in suo favore).

Sempre la relazione, infine suggerisce che l'indagine sulla sussistenza del primo requisito (l'interesse) richiede una verifica "ex ante", viceversa quella sul "vantaggio" che può essere tratto dall'impresa anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse, richiede sempre una verifica "ex post" dovendosi valutare solo il risultato della condotta criminosa.

Per quanto riguarda la natura di entrambi i requisiti, non è necessario che l'interesse o il vantaggio abbiano un contenuto economico.

Con il comma 2 dell'art. 5 del D.Lgs 231 sopra citato, si delimita il tipo di responsabilità escludendo i casi nei quali il reato, pur rivelatosi vantaggioso per l'impresa, è stato commesso dal soggetto perseguendo esclusivamente il proprio interesse o quello di soggetti terzi. La norma va letta in combinazione con quella dell'art. 12, primo comma, lett.a), ove si stabilisce un'attenuazione della sanzione pecuniaria per il caso in cui "l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio e l'impresa non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricevuto vantaggio minimo". Se, quindi il soggetto ha agito perseguendo sia l'interesse proprio che quello dell'impresa, l'impresa sarà passibile di sanzione. Ove risulti prevalente l'interesse dell'agente rispetto a quello dell'impresa, sarà possibile un'attenuazione della sanzione stessa a condizione, però, che l'impresa non abbia tratto vantaggio o abbia tratto vantaggio minimo dalla commissione dell'illecito; nel caso in cui infine si accerti che il soggetto ha perseguito esclusivamente un interesse personale o di terzi, l'impresa non sarà responsabile affatto, a prescindere dal vantaggio eventualmente acquisito.

## 6.3 Le prescrizioni: l'esonero della responsabilità per l'impresa

Elencati i criteri di attribuzione di responsabilità, è necessario guardare ai casi di esonero di imputazione a carico dell'organizzazione.

L'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001 prevede che l'impresa possa essere esonerata dalla responsabilità conseguente alla commissione dei reati indicati se prova che:

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quelli verificatisi;
- il compito di vigilare sul funzionamento, l'efficacia e l'osservanza dei modelli nonché di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un organismo interno dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- nel caso esclusivo dei soggetti apicali questi abbiano commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;

- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui al punto 2.

Sostanzialmente, nel caso in cui a commettere il reato sia stato uno dei soggetti posti in una posizione di vertice, sulla presunzione in base alla quale gli atti commessi da tali soggetti non sono necessariamente espressivi della politica dell'impresa, ma al contrario possono rappresentare una vistosa deviazione dai fini istituzionali, l'impresa potrebbe essere esonerata da ogni forma di addebito alla duplice condizione che abbia predisposto i modelli di gestione e di organizzazione volti a prevenire il reato e che provi che l'insieme delle misure organizzative realizzate siano state eluse fraudolentemente. L'impresa dovrà provare che il reo abbia agito contro il divieto di commettere i reati imposto dall'impresa stessa, violando il modello organizzativo-gestionale a presidio di tale divieto (Pulitanò, 2002): chi agisce è amministratore infedele, contro l'interesse dell'impresa al suo corretto funzionamento. Nel caso invece in cui ad agire sia soggetto in posizione subordinata, non è richiesta la prova di elusione fraudolenta da parte dell'impresa. Basterà provare di avere predisposto i modelli organizzativo-gestionali atti a prevenire il reato.

## 6.4 Le osservazioni

Le perplessità, rispetto ad un tale sistema di ascrizione di responsabilità sono diverse. L'insoddisfazione rispetto ai criteri privilegiati dal legislatore dipende da due ordini di ragioni. La prima riguarda la fisionomia dell'organizzazione - paradigma sottesa al modello descritto: il doppio onere a carico dell'organizzazione - come condizione d'immunità - di predisposizione dei modelli organizzativi integrato con la prova di una fraudolenta elusione, quando ad agire sono i soggetti in posizione apicale, accanto all'onere di provare semplicemente la predisposizione dei modelli organizzativo-gestionali, se dell'azione criminosa è responsabile un soggetto sottoposto, conducono a pensare ad una netta separazione tra un livello superiore autonomo sotto il profilo decisionale ed un livello esecutivo strategicamente irrilevante (Bastia, 2002). Più che di un paradigma ci troviamo di fronte ad un sintagma: quello della struttura semplice con un vertice strategico ed una base ad implementare le sue decisioni. L'accentramento del potere, verso l'alto, rende quasi inconsueti i meccanismi di delega, sconosciuti i processi di bottom-up. Non si tratta di un modello d'impresa completamente caduto in disuso ma sicuramente tra i meno rappresentativi, accettabile solo a date circostanze: a tacere d'altro l'ambiente stabile, la non complessità dell'attività. Si tratta invece di un modello appartenente ad una catena evolutiva che raggiunge livelli di sofisticazione inconciliabili con la semplicità ed una certa fissità della struttura semplice. Al suo opposto, in presenza di un ambiente instabile, quando i livelli sfumano insieme alle loro differenze, quando le attività diventano altamente innovative e profondamente professionalizzate, si oppongono la forma organica (Burns e Stalker, 1961) e la forma adhocratica (Mintzberg, 1996). Si tratta di forme organizzative molto piatte che, oltre a caratterizzarsi come una trama di funzioni e posizioni facilmente integrabili e flessibili, si fondano sulla decisione congiunta e la negoziazione delle parti. Condivisione e decentramento diventano elementi portanti (Grandori, 1999): in netta antitesi con l'accentramento e la supervisione contrassegni delle strutture semplici. Eppure il legislatore non sembra ignorare la presenza di eterogeneità e complessità organizzative che non escludono ma sono sicuramente accanto alla più semplice forma privilegiata. Nella relazione di accompagnamento al d.lgs. in esame si dichiara che le realtà organizzative oggetto di disciplina "sono oggettivamente complesse ed in esse il management non si sviluppa più secondo un modello verticistico, ma si distende piuttosto su un'ampia base orizzontale con la conseguente frantumazione dei poteri decisionali dell'ente". E' evidente però che la

conoscenza teorica non si è tradotta in applicazione pratica. La seconda riserva allude tanto all'art.6 che alla relazione di accompagnamento e riguarda gli autori materiali del reato: si prescrive la paradossale circostanza in base alla quale il soggetto commetta un reato nell'interesse dell'impresa e contemporaneamente contro l'interesse dell'impresa al suo corretto funzionamento (Frignani-Grosso, 2002). Oppure, nel caso del soggetto posto in una posizione apicale si richiede che, sempre nell'interesse dell'impresa, il soggetto compia una frode interna per commettere il reato. Ma c'è di più, il criterio dell'interesse o del vantaggio è integralmente retto sul dualismo organizzazione –soggetto : dove si realizzi un interesse proprio e per proprietà transitiva un interesse dell'organizzazione ne consegue una doppia responsabilità, dove invece residua solo un interesse o un vantaggio personale non c'è, alle ulteriori condizioni di cui si parlerà in seguito, alcuna responsabilità dell'impresa. Sembra che la considerazione dell'organizzazione che rileva sia quella di un 'entità isolata, un compartimento stagno esistente solo dal momento in cui gli input sono internalizzati ed indifferente alla sorte degli output. Priva o comunque insensibile alle transazioni che imbastisce col proprio ambiente di riferimento. Al contrario se l'organizzazione è valutata come sistema, punto di riferimento dell'osservazione empirica e dunque dell'attenzione legislativa, il resto, ciò che organizzazione non è comunque utile a disegnarne i confini. L'ambiente funge da extraneus da un punto di vista dell'apposizione delle "pietre miliari" dell'organizzazione, ma su di essa insiste l'intraneus-organizzazione. Non si tratta di cercare un'allocazione ma di guardare al fatto che l'impresa, col sistema di riferimento, interagisce costantemente. Sicuramente l'ambiente a cui guardare (come economisti ma anche come giuristi) è quello con cui l'organizzazione entra in relazione (Thompson, 1967, Weick, 1979). Esiste una fitta trama di relazioni che lega l'organizzazione o il manager ad un serie d'interlocutori esterni con cui si provvede allo scambio di risorse di natura diversa. Dove c'è uno scambio c'è chiaramente anche un interesse: non può verificarsi il caso per cui l'agire del soggetto in organizzazione è volto alla realizzazione di un interesse e/ o vantaggio esterno? La legge tace, discettando su un sistema chiuso. Ed anche sordo alle sollecitazioni dell'ambiente. Delle due l'una : o si agisce per fini propri o per fini condivisi con l'impresa. Restano fuori, inspiegabilmente, una rosa di reati commessi ad esempio per l'esclusivo vantaggio, o condiviso con chi agisce, degli stakeholder (clienti, fornitori, concorrenti). Resta fuori, ancora più grave, ed ad ulteriore testimonianza di un ideale organizzativo rudimentale poco più sofisticato di un'azienda padronale e ben lontano tanto dalle logiche sia di rete che di divisione, la commissione di reati per fini propri, o condivisi con chi agisce, di aziende esterne ma in posizione di dominanza strategica : si pensi a società capogruppo, a grandi committenti, a società affilianti. Il pericolo di elusione della responsabilità attraverso la distinta soggettività delle società di un gruppo o affiliate o in rete è evidente, d'altra parte non essendo per questi alcun richiamo nel decreto in esame, nel rispetto del principio di legalità, non è pensabile ampliare il novero dei soggetti a cui è ascrivibile una responsabilità penale. Inoltre, non di minore importanza, un rilievo di forma e sostanza in un'unica disposizione. Attraverso un'operazione di raggiri lessicali il legislatore stabilisce il valore dell'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo. Si parla di facoltatività e non di obbligatorietà, tuttavia la mancata adozione del modello espone l'impresa alla responsabilità per gli illeciti realizzati da amministratori e dipendenti. La facoltà "a rischio e pericolo" diviene, pertanto, di fatto obbligatoria se si vuole beneficiare dell'esimente. Va ricordato, peraltro, che l'applicazione delle sanzioni alle imprese incide direttamente sugli interessi economici dei soci. Nel caso in cui sia commesso un reato per il quale è prevista la responsabilità dell'impresa, legittimamente i soci potrebbero esperire azione di responsabilità nei confronti degli amministratori inerti che, non avendo adottato il modello, abbiano impedito all'ente di beneficiare del meccanismo di "esonero".

## 6.5 In particolare: i contenuti e gli scopi del modello organizzativo-gestionale

Il decreto vuole rappresentare un intervento volto non solo a punire ma principalmente a prevenire la realizzazione di un reato, attraverso due meccanismi tra loro collegati:

- un sistema organizzativo di controllo ad hoc all'interno dell'azienda,
- un sistema sanzionatorio, commisurato, oltre che alla gravità del fatto – reato, all'efficacia del sistema organizzativo e del controllo interno (Bastia, 2002)

Sul modello organizzativo-gestionale in sé stesso non si appuntano particolari critiche. Al contrario, ad una prima analisi emerge un assunto di grande importanza: il riconoscimento dell'esigenza di un controllo interno non rende l'impresa un mero luogo di reati ma circostanza di gran lunga più rilevante, strumento di autoregolazione: ad essa è richiesta di cercare nei propri meccanismi interni le soluzioni per prevenire e fronteggiare eventuali trasgressioni strumento di autoregolazione: ad essa è richiesta di cercare nei propri meccanismi interni le soluzioni per prevenire e fronteggiare eventuali trasgressioni. Siamo di fronte ad una considerazione degli strumenti di disciplina interna conciliabili tanto con una prospettiva istituzionalista del pensiero economico tanto con i suggerimenti della corporate governance cara ai giuristi. Il rischio di asimmetrie informative (l'incapacità da parte del legislatore di cogliere appieno le dinamiche interne di un'organizzazione) ma anche la considerazione del grado di enforcement endogeno, proprio dei processi decisionali interni e degli strumenti di risoluzione dei conflitti (De Maglie, 2002) spinge a delegare nei confronti della stessa organizzazione la disciplina di date azioni o di dati procedimenti. La trasgressione alla disciplina interna di una data azione o di un dato procedimento è rafforzata da meccanismi sanzionatori esogeni, di disincentivo a comportamenti non in linea con la legalità interna stabilità dell'organizzazione. La responsabilità, diretta, dell'organizzazione, dipende dalla commissione di reati esito di una propria cattiva gestione e di un proprio inadeguato controllo. Alla lettura degli strumenti che afferiscono al sistema organizzativo queste considerazioni saranno più chiare. Questo riconoscimento di una capacità di autodisciplina, consacrato nello schema seguito nell'elaborazione delle linee guida per la costruzione dei modelli organizzativo-gestionali riprende i processi di risk assessment e risk management normalmente attuati o da attuare nelle imprese e consiste:

1) nell'identificazione dei rischi in relazione ai reati che possono essere commessi da parte dei soggetti sia in posizione apicale che in posizione di subordinazione. L'allestimento del modello richiede l'individuazione del rischio-reato in corrispondenza della funzioni istituzionalmente esercitate dai suddetti soggetti.

2) nella progettazione di un sistema di controllo preventivo, realizzato attraverso la costruzione di un sistema organizzativo adeguato e la procedimentalizzazione di determinate attività, comprensivo di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società in relazione ai reati da prevenire, della prescrizione di specifici obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello organizzativo, e dell'introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello organizzativo.

3) nell'adozione di un codice etico e di un sistema di sanzioni disciplinari applicabili in caso di mancato rispetto delle misure previste dal modello, al fine di conservarne l'effettività;

4) nell'individuazione dei criteri per la scelta di un organismo di controllo, interno all'impresa, dotato delle funzioni necessarie, che dovrà vigilare sull'efficacia, sull'adeguatezza e sull'applicazione e rispetto del modello. L'organismo di controllo avrà

inoltre il compito di irrogare apposite sanzioni disciplinari , previste o dall'ordinamento societario oppure dal contenuto del rapporto contrattuale che lega l'ente ai suoi dipendenti.

In attuazione di quanto previsto all'art. 6, comma 3, del citato decreto, giova riportare, se pure in estrema sintesi, le Linee Guida Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo (diffuse in data 7 marzo 2002, integrate il 3 ottobre 2002 con appendice relativa ai c.d. reati societari) nelle quali vengono fornite alle imprese associate indicazioni metodologiche su come individuare le aree di rischio e strutturare il modello di organizzazione, gestione e controllo.

Le Linee Guida suggeriscono alle società di utilizzare i processi di risk assessment e risk management prevedendo le seguenti fasi per la definizione del modello:

- l'identificazione dei rischi;
- la predisposizione e/o l'implementazione di un sistema di controllo idoneo a prevenire il rischio di cui sopra attraverso l'adozione di specifici protocolli.

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo ideato da Confindustria sono:

- a) codice etico;
- b) sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro, soprattutto per quanto attiene all'attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica ed alla descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controllo quali, ad esempio, la contrapposizione di funzioni;
- c) procedure manuali e/o informatiche tali da regolamentare lo svolgimento delle attività prevedendo gli opportuni punti di controllo;
- d) poteri autorizzativi e di firma assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese;
- e) sistemi di controllo e gestione in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare;
- f) comunicazione al personale e sua formazione.

Componenti queste che devono essere informate ai principi di:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione
- applicazione del principio di separazione delle funzioni;
- documentazione dei controlli;
- previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico e delle procedure previste dal modello;
- autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione dell'organismo di vigilanza;
- individuazione dei criteri per la scelta dell'Organismo di Vigilanza e previsione di specifici flussi informativi da e per l'Organismo di Vigilanza.

I modelli organizzativi, integrati con le linee guida Confindustria consentono di definire tre tipi differenti d'interventi che le organizzazioni sono chiamate ad effettuare : tali interventi riguardano tre campi

- governance
- organizzazione
- gestione

## 7. Governance

La prima conseguenza prodotta dal citato decreto riguarda il fatto di incentivare le imprese ad adottare, oltre ai codici etici, anche codici di comportamento. Il rapporto tra codici etici e codici di comportamento è sostanzialmente di causa /effetto. Così se i secondi riguardano le modalità con cui, una volta conciliati gli interessi contrapposti di azionisti e stakeholder si inducono tutti i destinatari ad agire nel comune interesse dell'organizzazione, modellando concretamente l'agire secondo il comune sentire dell'organizzazione, il codice etico media tra i contrapposti interessi definendo il comune sentire. L'organizzazione, a seguito dell'adozione di tali strumenti, dovrebbe risultare trasparente e nei comportamenti specificati e nelle procedure codificate. Naturalmente, si approfondirà successivamente, c'è da guardare alle singole tipologie aziendali per stabilire la praticabilità degli strumenti di governance. In organizzazioni fortemente burocratizzate, regole e procedimenti non rappresentano un grosso problema. Le cose cambiano nelle adhocrazie ed in generale nelle forme organizzative più flessibili, dove la formalizzazione dei comportamenti spossa la forza di performance affidate a buone dosi di discrezionalità deliberatamente non monitorata.

### 7. 1 I codici etici: contenuti e funzioni.

Prescindendo dall'aspetto strettamente giuridico-sanzionatorio, l'adozione di un sistema di regole volte a ribadire la compliance dell'impresa non solo rispetto a norme giuridiche, ma anche a valori di tipo etico può rappresentare un'opportunità. L'adozione di un modello organizzativo che renda le procedure interne più trasparenti ed aumenti l'accountability, oltre a garantire l'esenzione dalla responsabilità amministrativa, costituisce infatti un'occasione di crescita e sviluppo per le imprese, migliorando, da un lato la relazione con la comunità di riferimento con un ritorno in miglioramento dell'immagine pubblica e, dall'altro, riducendo i costi di transazione derivanti da eventuali azioni legali e da processi di contrattazione. I codici etici si presentano come un documento più o meno dettagliato, la cui adozione non è (apparentemente) vincolante ai sensi della legge, contenenti una serie di prescrizioni (diritti e i doveri) volte a disciplinare i rapporti tra tutti i soggetti, a vario titolo legati all'organizzazione. Si tratta di coloro che contribuiscono a comporre la rete di relazione di un'impresa. La nozione di stakeholder risulta allargata : non vi rientrano soltanto quegli agenti dell'impresa il cui contributo sta nella proprietà (azionisti) o nella gestione del controllo (management) . La nozione, al contrario, si espande a comprendere obbligazionisti , fornitori, dirigenti, impiegati ed anche i residenti delle comunità locali in cui è presente l'organizzazione. Costoro hanno uno stake nella società, diverso dalla proprietà e dal controllo (Sciulli, 2001). L'etica aziendale, consacrata nei codici, richiede qualcosa di più che semplicemente evitare pratiche illegali, essa esige l'adozione di un approccio fondato sull'idea di integrità morale, che coinvolga singolo agente ed impresa in una relazione stabile e virtuosa. Una strategia basata sul principio di integrità morale permette, infatti, di stabilire uno standard di condotta estremamente solido perché fondata sul principio dell'autogoverno e su quello del contributo individuale all'autogoverno. Così letta l'etica d'impresa, diventa una questione che investe sia la sfera organizzativa complessivamente considerata sia quella personale. Raramente la cattiva gestione d'impresa è attribuibile alla responsabilità del singolo. L'utilizzo di pratiche immorali, al contrario, riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, ed i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale. La creazione di una cultura aziendale ispirata all'etica richiede quindi un piano di lavoro, un programma in cui la redazione di un codice etico è un importante primo passo verso la



costruzione di un'azienda etica. Raggiungere un risultato così ambizioso comporta tre importanti implicazioni :

- 1) Ciò che è oggetto del codice etico, consentendo il contemperamento degli'interessi di tutti gli stakeholder, consente di stabilire una base per la loro cooperazione volontaria , dunque non può essere definito in maniera esclusiva da parte di soggetti appartenenti all'organizzazione e posti in una posizione verticistica.
- 2) Ciò che è oggetto del codice etico non può essere il risultato affrettato di una stesura di diritti e doveri in adempimento ai dettami di un decreto.
- 3) Ciò che è oggetto del codice etico consente, in date circostanze , di superare i limiti dei contratti formali.

1) Utilizzando gli assunti economici in materia di negoziato si può guardare al ruolo del codice etico come criterio di riferimento per l'equilibrio degli stakeholder. Considerando l'impresa un team di portatori di interessi specifici, può valere allora la metafora del "negoziato generativo"(Raiffa, 1968) tra molteplici stakeholder. Portatori inizialmente di interessi contrapposti, essi devono accordarsi provando a stabilire, nell'ambito di una strategia congiunta che assegni a ciascun membro del team il proprio compito, come l'apporto di ciascuno possa contribuire a produrre il massimo surplus al netto dei costi di ciascuno stakeholder. Non facciamo riferimento ai soli apporti materiali, tipici di fornitori e clienti , ma anche di apporti "spirituali". Ad esempio la fiducia della comunità in cui è insediata l'impresa aumenta il valore reputation dell'organizzazione stessa. Trattandosi di un negoziato ad interessi misti, in esso convivono due componenti antitetiche : da una parte l'interesse comune a cooperare, perché è solo attraverso la cooperazione che è possibile produrre un surplus, dall'altro un conflitto circa la successiva distribuzione del valore creato.

Alla governance spetta la soluzione di due problemi.

a) Ex ante: individuare la strategia congiunta che gli stakeholder, potranno utilizzare per coordinarsi perché accettata come accordo volontario allo scopo di ridurre i costi (tempi, conflitto ecc.) di contrattazione e i costi di informazione circa le alternative effettivamente disponibili e le intenzioni degli uni degli altri.

b)Ex post : garantire il rispetto della strategia congiunta da parte di tutti (Sacconi, 2004)

Attraverso la strategia deve essere chiaro cosa è dovuto a ciascuno stakeholder e cosa ciascuno può aspettarsi dall'impresa in cambio del proprio apporto.

Serve perciò un criterio oggettivo, nella sostanza inteso come unanime, e, per efficacia valido per tutti, in grado di identificare l'equilibrio che qualunque stakeholder accetterebbe come base per la sua cooperazione volontaria con l'impresa, cioè un criterio imparziale. E' qui che, a completamento di quanto esaminato in tema di teoria dell'impresa e responsabilità sociale, il codice etico, sommatoria di criteri imparziali rileva come elemento di governance e della gestione strategica dell'impresa.

Esito di un processo negoziale, alla cui stesura abbiano partecipato idealmente tutti, sostanzialmente la maggior parte dei soggetti interessati, le cui prescrizioni siano conosciute e conoscibili sia entro i confini che al di fuori dei confini dell'impresa, esso mira alla realizzazione di un duplice obiettivo. Realizza , circostanza tipica del negoziato "generativo" la massimizzazione dell'utilità per l'intera comunità degli stakeholder altrimenti non realizzabile se ciascuno di essi perseguisse, in modo opportunistico, la massimizzazione della propria utilità personale.

Esso rappresenta, inoltre, una "pietra di paragone" alla luce della quale giudicare i diversi esiti della gestione strategica. Vista da questo angolo di visuale, la codificazione di canoni etici non è un lusso per virtuosi, ma una necessità economica, un vantaggio competitivo che massimizza non solo le prestazioni dell'impresa ma le utilità di tutti i soggetti che con essa interagiscono.

2) Poiché il codice etico è l'esito di un accordo idealmente unanime tra gli agenti coinvolti (Dunfee e Donaldson, 1995) non ammette imposizioni dall'alto. "Una catarsi etica non si vara per decreto" (Rossi, 2002) né ha senso corredare, indirettamente, surrettiziamente, la mancata stesura dell'accordo con sanzioni giuridiche. Non è questa la sede, ma se di etica si tratta, nell'accezione Kantiana (trad.it. 1970), le norme ad essa appartenenti si elevano a massima dell'agire perché in se e per se considerate valide. S'impongono ai soggetti per propria forza, perché hanno nel convincimento di aderire ad un valore proprio e condiviso il grado più intenso di enforcement. Chiedere l'adozione di un codice etico, spontanea, ma in sua assenza applicare la sanzione dell'iscrizione della responsabilità in capo all'organizzazione confonde diritto ed etica, correda l'etica dell'enforcement appartenente ad un campo di disciplina dell'agire umano differente.

3) L'assunto del codice etico come integrazione dei contratti formali si limita a determinate categorie di stakeholder, ma lo si ritiene, almeno in relazione a questi agenti, altrettanto cruciale. Ci si riferisce agli agenti che imbastiscono relazioni con l'organizzazione formalizzate in un contratto. Il novero dei soggetti coinvolti perciò comprende sia stakeholder interni -lavoratori a qualsiasi titolo inseriti nell'organizzazione) sia esterni – quelli appartenenti all'ambiente specifico di ciascun'impresa, disegnato in corrispondenza delle scelte che essa compie circa le proprie combinazioni produttive, le tecnologie utilizzate, i propri prodotti o servizi, i propri clienti: dunque, fornitori, distributori, consulenti, clienti. I codici etici apparirebbero a quella serie di meccanismi d'integrazione di natura extracontrattuale a supplenza ed a compensazione dei limiti legati alle fisiologiche incompletezze contrattuali (Williamson, 1979). Apparterrebbero perciò a quelle norme ed a quelle convenzioni accettate come punto di riferimento tra le parti perché condivise, prescrizioni di un ordinamento non tutelabile attraverso il sistema legale. C'è in questa lettura, in comune con l'assunto precedente, la valutazione della natura delle norme, il cui valore è chiaramente etico. La funzione però muta. Esse rafforzano i contenuti dei contratti formali, eliminandone le naturali vulnerabilità. La combinazione regolamento negoziale regolamento extra contrattuale forma il cosiddetto "contratto relazionale" (Mc Neil 1978,) quale strumento di coordinamento efficace di tutti i rapporti di scambio tra l'organizzazione ed agenti ad essa legati da rapporti formali. Quanto detto il linea teorica deve però essere declinato attraverso il conforto empirico. E tra teoria e traduzione in realizzazione può agevolmente registrarsi uno scarto, aggravato dalla corsa all'adozione più o meno richiesta dal decreto in esame. Se si guarda al ventaglio, eterogeneo, complesso, delle realtà organizzative presenti in Italia, il codice, da risultato naturale di un incontro di volontà, può trasformarsi in operazione forzata e complicatissima sia nella fase della sua elaborazione sia nella successiva fase dell'implementazione. In una struttura semplice modello ideale a cui si è ispirato il decreto legislativo, probabilmente le cose saranno più agevoli. Alle precondizioni di un ambiente stabile e di una struttura connotata da una certa rigidità, sarà agevole definire tanto i propri stakeholder esterni che interni. Genericamente i piccoli numeri e la stabilità del sistema conducono ad una pronta e facile definizione sia di chi siano realmente i propri stakeholder sia dei loro desiderata. Contemperare pochi e certi interessi non richiederà grandi sforzi. Le cose cambiano al cambiare della fisionomia organizzativa delle imprese ed al crescere dei numeri degli stakeholder coinvolti. Ad ambiente instabile, a condizione di attività per progetti (ad aggravio ad esiti imprevedibili), diventa più onerosa stabilire con certezza (ed immutabilità) i propri stakeholder ed i loro desiderata. Ecco quindi che la naturale mediazione tra opposte esigenze diventa di difficile praticabilità per talune organizzazioni: il rischio che l'onerosità dell'operazione aggravata dalla fretta di adozione –pena una possibile sanzione legale- trasformi il prodotto finito in un manifesto di buone intenzioni, privo di ogni possibile applicazione concreta, è tutt'altro che remoto.

## 7.2 Codici di comportamento

Qualche riflessione va dedicata anche ai codici di comportamento. Come già detto il rapporto tra codici etici e codici di comportamento o protocolli è sostanzialmente di causa /effetto. Una volta definito il comune sentire dell'organizzazione e dei suoi stakeholder, attraverso la mediazione dei contrapposti interessi, ne deriva la definizione di azioni e comportamenti , prevalentemente tagliati sugli stakeholder interni, che si informano all'insieme di massime valoriali espresse nel codice.

Una possibile lettura di questi articolati può richiamare la nozioni di contratti interni a completamento dei contratti esterni, definiti secondo legge (Williamson, 1979) . Anche tali contratti, mirerebbero al pari dei contratti relazionali a colmare i gap fisiologici degli incompleti contratti formali attraverso meccanismi interni di regolazione e coordinamento. A differenza dei contratti relazionali, però, l'integrazione non si riferisce a meri punti di riferimento valoriali, ma alla definizione di comportamenti concreti, pur sempre ispirati e modellati su tali valori. Il vantaggio di definire comportamenti ed azioni attraverso la regolazione interna è vista come un naturale prosieguo del sistema di regolazione esterno , dotato altrettanto di un proprio enforcement. Esso, però, non risiederebbe nella semplice accettazione da parte degli stakeholder interni, frutto della condivisione, ma nella creazione di un organismo aziendale preposto alla tutela del sistema legale interno. Coerentemente con queste affermazioni il decreto legislativo stabilisce la creazione di un organismo di controllo, interno all'impresa, dotato di funzioni di vigilanza sull'efficacia, sull'adequatezza e sull'applicazione e rispetto del modello organizzativo complessivamente considerato. Ma soprattutto l'organismo di controllo avrà il compito di irrogare apposite sanzioni disciplinari nei casi di mancato rispetto degli strumenti che compongono il modello organizzativo: tra questi vi rientrano anche i codici di comportamento. Anche nel caso dei codici comportamentali ci sono alcune riserve. La formalizzazione di regole interne accanto alla formalizzazione di regole esterne , anziché riempire i gap delle naturali incompletezze proprie dei contratti esterni, potrebbe risolversi nel raddoppiamento di regole e contratti altrettanto incompleti , mutando semplicemente autori e natura dell'enforcement. Perché i contratti interni non dovrebbero presentare altrettanto determinate incompletezze? La presenza di incompletezze come carattere anche dei contratti interni dipenderà da una serie di fattori: primo tra tutto la natura delle attività. Così se le attività sono abbastanza stabili , prevedibili, non complesse (Lawrence e Lorsch, 1967), impiegare regole e codici interni rappresenterà sicuramente una scelta efficace ed efficiente. Ma quando le attività perdono di certezza i contratti interni risentono degli stessi limiti di quelli esterni: anziché risolversi in efficaci meccanismi di coordinamento potranno rappresentare semplicemente uno strumento di appesantimento di tali meccanismi. Per cui , come detto sopra, la fretta alla programmazione-pena la sanzione penale- rischia di trasformarsi in una buona lettera di intenti preferendo nel caso concreto, la più efficiente scelta –comportamentale o decisionale che sia- ad hoc. Come sopra, dunque, questi strumenti di regolazione interna privilegiano il paradigma scelto dal legislatore della struttura semplice, molto meno rispecchiano i criteri che sottendono alla scelta di meccanismi di coordinamento in realtà organizzative a differente fisionomia.

Un'ultima osservazione a proposito dei codici, dei protocolli , ma estendibile all'insieme dei modelli organizzativi per la prevenzione dei reati. E' stato ampiamente sottolineato come la validità di tali strumenti deve essere misurata sulla singola fisionomia dell'organizzazione risultandone condizionata a seconda del grado di flessibilità e di adattamento che ogni realtà organizzativa manifesta come propria, non replicabile peculiarità. Tra gli effetti del dopo decreto va segnalato, su suggerimento non chiarissimo del decreto stesso, una produzione pletorica di codici e modelli paradigma, offerti dalle associazioni di categoria. L'efficacia di queste operazioni ci sembra perlomeno dubbia. C'è, innanzitutto, il profilo squisitamente teorico da prendere in esame e quindi quale ruolo assegnare ad una a produzione regolamentare esterna, sicuramente incompleta

come ogni forma di produzione eteronormativa ed inoltre carente sotto il profilo dell'enforcement affidato alla piena discrezionalità delle organizzazioni interessate . A ben vedere, provando a cercare per questa produzione un 'allocazione logica, più che una forma intermedia tra le fonti di derivazione esterna e quelle interne, risultano essere semplicemente, in una possibile scala gerarchica le norme più vulnerabili, meno utili. La vulnerabilità è data dall'assenza di enforcement, l'inutilità da un aspetto sostanziale. La capacità di adattarsi ai singoli sistemi sarebbe pressoché inesistente: trattandosi di standard generali utili per ogni organizzazione non devono essere interpretati al di là di linee guida , parametri su cui realizzare una progettazione strutturale e gestionale interna. A volere applicare direttamente degli standard si rischia di impoverire il valore di concreti modelli organizzativo-gestionali conformati sui caratteri della singola organizzazione, riducendoli a puri rituali procedurali.

## 8 Organizzazione

La prescrizione del decreto legislativo che prevede l'individuazione di aree di rischio impatta in maniera decisiva sulla definizione di modelli organizzativi che siano più idonei ad operare in tal senso. In sostanza l'organizzazione deve implementare un processo di risk management con compiti di

- Individuazione del rischio
- Determinazione del livello del rischio accettabile per l'organizzazione attraverso l'identificazione dei processi e dei rischi connessi
- Monitoraggio continuo con l'obiettivo di riesaminare il livello di rischio costantemente (Esposito, 2002)

Mappare l'attività al fine di individuare le aree rischiose comporta la preferenza per modelli organizzativi strutturati per processi trasversali anziché per funzioni isolate (Bastia , 2002). Alla specializzazione per competenze tecniche base dell'aggregazione di mansioni omogenee in un unico centro non integrato con gli altri centri aggreganti mansioni diverse, alla divisione netta tra le unità orizzontali ma anche tra le unità orizzontali e le verticali (Weber, 1922) la definizione di aree di rischio privilegia la struttura per processi che taglino trasversalmente le unità funzionali, rappresentino una forma estremamente stringente d'integrazione e di flessibilità, formino catene di valore interne sussunte dalla stretta interdipendenza delle attività. E' proprio attraverso il monitoraggio del percorso di un processo complessivamente considerato che è più corretto pesare il rischio "incidente" penale. Così come si forma una catena di valore interna la cui stima dipenderà complessivamente dal contributo dei soggetti e delle attività intervenute a realizzarla, assumendo un valore maggiore della somma dei singoli contributi, altrettanto può dirsi se si ragiona in termini di catene di disvalore. Nel modello funzionale, retto sui compartimenti stagni delle funzioni, si dà enfasi all'autorità e responsabilità individuale. Al contrario, col modello per processi si garantisce un controllo congiunto e l'eventuale corresponsabilità degli attori che hanno contribuito alla formazione del processo. Siamo di fronte sostanzialmente ad un lavoro di squadra a fronte di un virtuosismo individuale: chiaramente si tratta di modelli estremi. In via intermedia è possibile individuare disegni organizzativi di minore integrazione ma comunque connotati da una certa forma di coordinamento attraverso la quale è possibile, se non in maniera così agevole come nel caso dello stringente lavoro di squadra proprio dei processi, corresponsabilità in luogo, dove ve ne fossero, di una parziale considerazione di una responsabilità individuale.

## 9. Gestione

S'intreccia ad un'organizzazione strutturata per processi un modello volto alla programmazione della gestione attraverso la formalizzazione dei percorsi decisorii, dalla genesi all'implementazione delle decisioni stesse. La mappatura dei processi che garantisce la visibilità delle azioni e delle interazioni va supportata da una gestione assolutamente trasparente, volta alla lettura dei singoli passaggi da un segmento all'altro della filiera o delle filiere di valore interne alle aziende.

Pianificare decisioni e implementazioni persegue il duplice obiettivo di rendere esplicite le scelte aziendali e di individuare agevolmente i titolari ed i contitolari. Si capisce come la pianificazione e la formalizzazione delle scelte aziendali diventa assolutamente strumentale alla definizione degli iter di ogni singolo processo. Si tratta di coniugare attività e prese di decisioni funzionali alle attività. C'è inoltre il beneficio della visibilità ad agevolare il monitoraggio ed il controllo da parte di organi differenti, primo tra tutti l'organismo di vigilanza.

## 10. Il "rischio" da mancata previsione del rischio penale: le sanzioni

Abbiamo già discusso della difficoltà di una responsabilità penale attribuibile alle imprese. Si è sottolineato inoltre la cautela lessicale e la contraddizione in termini del legislatore nel definire l'imputazione nominalmente amministrativa abbinata a risposte sanzionatorie eccessivamente afflittive per essere amministrative, affidate inoltre alla concreta applicazione da parte del giudice penale. Il quadro che ne deriva perciò è decisamente inconsueto: sotto l'etichetta sanzioni amministrative sono raggruppate misure la cui soglia di afflittività è tipica del campo penale, applicabili da un organo penale con ovvie ripercussioni sulla distribuzione delle competenze giurisdizionali.

Nel dettaglio, le sanzioni previste dalla legge a carico della società in conseguenza della commissione o tentata commissione di specifici reati ed in assenza di modelli organizzativo-gestionali consistono in:

- sanzione pecuniaria fino ad un massimo di Euro 1.549.370,00 (e sequestro conservativo in sede cautelare);
- sanzioni interdittive (applicabili anche come misura cautelare) di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni, che a loro volta, articolate in:
  - interdizione dall'esercizio dell'attività;
  - sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
  - divieto di contrarre con la pubblica amministrazione;
  - esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi ed eventuale revoca di quelli concessi;
  - divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- confisca del profitto che la società ha tratto dal reato (sequestro conservativo, in sede cautelare);
- pubblicazione della sentenza di condanna (che può essere disposta in caso di applicazione di una sanzione interdittiva).

Le sanzioni interdittive si applicano in relazione ai soli reati per i quali sono espressamente previste quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- l'impresa ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando,

in tale ultimo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;

- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni dell'interdizione dell'esercizio dell'attività, del divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione e del divieto di pubblicizzare beni o servizi possono essere applicate – nei casi più gravi – in via definitiva.

Trascurando l'esame dettagliato delle sanzioni rispetto all'afflittività è possibile individuare per tutte lo scopo comune di aggredire la tipica funzione –obiettivo dell'impresa, cioè la realizzazione di profitti.

Con una differenza di effetti, immediati nel caso di sanzioni pecuniarie e confisca, proiettati nel futuro per quanto riguarda le sanzioni interdittive e la pubblicazione della sentenza.

Le sanzioni pecuniarie perciò, così come la confisca, hanno un peso specifico circoscrivibile al singolo esercizio, in diretto rapporto tra danno arrecato ed entità della risposta sanzionatoria. Altrettanto la confisca dell'illecito profitto rappresenta una diminuzione patrimoniale funzionale all'entità ed alla dimensione di quanto è accertato dal giudice.

Diversa è invece la funzione assegnata alle sanzioni interdittive ad alla pubblicazione della sentenza: si tratta di misure che non incidono sull'esercizio in corso ma sul prosieguo e sulla continuità della gestione aziendale. Esse agiscono sul valore d'impresa indebolendo profitti futuri e reputazione, intervenendo, in maniera nociva, direttamente sull'avviamento aziendale. Soprattutto le sanzioni interdittive potrebbero manifestare la propria maggiore afflittività muovendosi in due direzioni:

La perdita dei flussi di redditività, per gli anni indicati dalla sentenza con ripercussioni su tutti gli equilibri aziendali (economici, finanziari e patrimoniali)

La perdita di valore per la paralisi di taluni elementi del capitale: marchi, brevetti impianti. (Bastia, 2002)

La perdita degli equilibri e l'impossibilità d'impiego distributivo- produttivo degli elementi del capitale può rappresentare il naturale preludio di una crisi aziendale. Perciò preoccupa molto di più la forza deflagrante di misure ad effetto nel lungo termine che di misure vincolate all'efficacia immediata. Senza contare che proprio le misure capaci di produrre effetti nel tempo producono una serie di esternalità di potente impatto sugli stakeholder, in particolare sui lavoratori, coinvolgendo problemi di sicurezza della retribuzione e, più grave, di mantenimento del rapporto del lavoro.

Infine, l'effetto mediato sugli stakeholder, deriva altrettanto dalla pubblicazione della sentenza e dalla connessa perdita di reputation dell'impresa.

Alcune osservazioni rispetto al set sanzionatorio sono immediate. Appare evidente come, attraverso la predisposizione di misure ad effetti prodotti nel tempo, si perdano di vista le ragioni principali, individuate nelle prime pagine di questo lavoro, sottese all'attribuzione di una responsabilità diretta dell'organizzazione. Era stata rilevato un problema di scollatura tra il destinatario del sanzione quando diretta al singolo agente all'interno dell'organizzazione, ed il concreto portatore dell'interesse, l'organizzazione stessa promotrice della commissione dell'illecito. Sanata una contraddizione se ne creerebbe un'altra: essa coinvolgerebbe il destinatario formale della sanzione, in questo caso l'organizzazione, per responsabilità diretta, ed i suoi stakeholder, responsabili mediatamente, comunque raggiunti dagli effetti della sanzione indipendentemente dal proprio contributo alla commissione degli illeciti. Gli sforzi di calibrare una responsabilità diretta del vero portatore d'interesse si vanificano attraverso la predisposizione di misure sanzionatorie incapaci di mirare alla sola organizzazione, al contrario per loro natura idonei a generare effetti a cascata, esternalità negative ai danni di stakeholder estranei alla commissione del fatto.

In conclusione il set sanzionatorio definito con il decreto appare abbastanza deludente. Probabilmente sarebbe stato sufficiente limitarsi ad un più ampia previsione di sanzioni

pecuniarie, distinte per entità, tipologie a modalità di applicazione, capaci di risolvere il problema centrale e ragione di una responsabilità diretta dell'organizzazione, per il quale i reati dell'associato, del socio o del management a volte dissimulano un intento proprio dell'azienda. La pena sarebbe quindi tarata sulle capacità (anche) patrimoniali dell'agente ed invece il pagamento sarebbe operato da parte dell'impresa alle spalle, per una somma non proporzionata alla capacità patrimoniale del gruppo.

Una diminuzione patrimoniale assegnata all'organizzazione e non al singolo rapporta meglio entità del danno alla reale capacità patrimoniale coinvolta. Ha inoltre il vantaggio di produrre i suoi effetti all'istante, sull'esercizio in corso, con ripercussioni negative nei riguardi degli stakeholder di portata decisamente inferiore rispetto alle misure volte ad inficiare, nel tempo, il valore dell'impresa.

## 11. Vicende modificative e trascinamento di sanzioni

Uno sguardo va riservato alle vicende modificative ed estintive dell'impresa. La possibilità di mutare più volte la propria "veste esteriore", con tutte le conseguenze che ne derivano sul piano giuridico come su quello fattuale, ha consigliato di individuare un regime particolare per il caso in cui l'impresa si trasformi ovvero partecipi ad operazioni di fusione o scissione. Il fine è quello di evitare che, attraverso l'applicazione dei principi penalistici in materia di estinzione del reato e della pena, possano essere aggirate le disposizioni, a beneficio di una indebita immunità. La soluzione adottata è stata nel senso di impedire, da un lato, che vengano conseguiti indebiti risparmi, dall'altro, che siano ingiustamente penalizzate tutte quelle imprese che realizzano operazioni di riorganizzazione senza essere animati da intenti di questo tipo. Ne è derivato un quadro normativo di riferimento in cui le responsabilità penali e le relative sanzioni seguono le società indipendentemente dai loro mutamenti. Perciò: nel caso di operazioni di trasformazione, l'impresa continua a rispondere degli illeciti precedentemente commessi. La normativa relativa alle fusioni ed alle scissioni risulta più complessa, anche perché più numerosi sono gli interessi coinvolti. La fusione, sia essa propria o per incorporazione, determina la responsabilità dell'impresa risultante per le violazioni dei soggetti partecipanti, in considerazione del fatto che non solo, secondo quanto prevede il codice civile, ne assume tutti i diritti e gli obblighi, ma anche perché diviene titolare di quelle attività aziendali, nel cui ambito sono stati compiuti gli illeciti. La scissione riceve, invece, una differente disciplina a seconda che porti o meno all'estinzione dell'impresa originaria ovvero che si tratti di sanzioni pecuniarie od interdittive: nel primo caso, i soggetti beneficiari, salvo chi abbia ricevuto, anche solo in parte, il ramo di attività in cui è stato commesso il reato, risponderanno in solido del pagamento delle sanzioni pecuniarie irrogate all'ente scisso, nei limiti, però, del valore effettivo del patrimonio netto a ciascuno di essi trasferito; nel secondo, trattandosi di scissione solo parziale, l'impresa originaria sarà tenuta all'adempimento, salva la responsabilità solidale di quello beneficiario, nei limiti sopra indicati (Roberti, 2001). Poiché le sanzioni seguono le imprese sarà necessaria operare una sorta di "due diligence" penale al momento delle vicende modificative con ripercussioni sui costi di transazione (più bassi se più virtuosi) nei mercati delle imprese e sui diritti di proprietà.

## 12. L'organismo di controllo ed il decentramento orizzontale

Come già detto a completamento del modello organizzativo, il decreto prevede un organismo di controllo dotato delle funzioni di sull'efficacia, sull'adeguatezza e sull'applicazione e rispetto del modello. L'organismo di controllo avrà inoltre il compito di irrogare apposite sanzioni disciplinari.

I problemi organizzativi che si pongono rispetto a questa figura riguardano la sua natura e la sua esatta collocazione.

Che si tratta di un organo in posizione d'indipendenza è abbastanza chiaro. Tale indipendenza discende dalla natura dei suoi compiti, di controllo e di vigilanza sui modelli organizzativi e la loro tenuta rispetto alla prevenzione di illeciti. Dunque non un manager o più managers come impropriamente suggerisce il decreto ponendo come controllori i naturali controllati, irrispettoso dei principi di separazione tra gestione e controllo (Bastia, 2002), combinando competenze ad aumentando pericolosamente il rischio di comportamenti opportunistici. Ad esclusione, deve trattarsi di uno o più soggetti non posti in posizione manageriale, dotati di una competenza trasversale a più funzioni, dovendo verificare attraverso la predisposizione dei modelli organizzativi la validità e la buona tenuta dei processi interni d'azienda. In particolare questo ultimo elemento dà enfasi alla dimensione multifunzionale delle competenze richieste per la vigilanza su sequenze e non su singole aree, sull'azione congiunta e non singolarmente realizzata. Un soggetto posto in una posizione di indipendenza non è necessariamente un soggetto estraneo all'impresa come pure è stato suggerito dalle diverse associazioni di categoria preoccupatesi di definire meglio i contenuti dei modelli organizzativi. Gli assunti del decentramento orizzontale (Mintzberg, 1996) dimostrano come, non andando aldilà dei confini dell'organizzazione, il controllo sui processi decisionali può essere affidato alle unità di staff. Il controllo passa, dunque, agli esperti (specialisti, analisti) dello staff proprio in forza delle loro conoscenze non condivisibili con gli altri agenti dell'organizzazione. La conoscenza tecnica del tutto, da parte dell'unità di staff, a fronte della conoscenza parziale del manager competente su una singola fase della gestione, renderebbe la scelta del manager come membro dell'organismo di controllo oltre che paradossale da un punto di vista organizzativo, pressoché inefficiente. Inoltre la natura del controllo, sostanzialmente di conformità dei processi ai modelli organizzativi, renderebbe la funzione esercitata lontana dal rischio di duplicazione con altri organi quali quello di controllo strategico o manageriale, focalizzati sul controllo di performance differenti volte alla realizzazione di obiettivi differenti ma allo stesso tempo integrati al primo. Si tratta di valutare una complessiva responsabilità d'impresa: i riflessi del rischio penale ricadrebbero anche nelle aree del controllo strategico o manageriale. Questa esigenza, duplice, di dare, da un lato, autonomia funzionale al ruolo dell'organismo di controllo-rischio la sovrapposizione di competenze con un immediato lievitare dei costi di coordinamento e l'appesantimento della struttura organizzativa con un organo superfluo-dall'altro, di prevederne comunque la capacità d'integrazione con altri organismi di controllo-rischio la lettura parziale del possibile addebito penale a carico dell'organizzazione, esclude chiaramente la possibilità di ricorrere a soggetti esterni a composizione dell'organismo di vigilanza. C'è inoltre una naturale dimensione di riservatezza legata alla crucialità della posizione che poco si concilierebbe con l'intervento di estranei a garanzia di un'indipendenza comunque perseguibile attraverso modalità organizzative differenti.

Consentire un controllo di conformità che spazi sui processi anziché sulle attività non può perciò né essere oggetto di sbrigative addizioni alle procedure già utilizzate dalle imprese né essere affidato ad organi terzi all'organizzazione stessa. Come per altri elementi del modello organizzativo, si ripropongono le stesse obiezioni in tema d'interventi disciplinari



da parte di associazioni di categorie ed organi terzi in generale: ad essi può essere conferito soltanto il ruolo di standard utili per ogni organizzazione ma interpretabili al di là di linee guida, parametri su cui realizzare una progettazione strutturale e gestionale interna. Diversamente si rischia di non guardare a ciò che è già presente in organizzazione: a costi di progettazione aggiuntivi (e soprattutto superflui) corrisponderebbe la creazione di un organismo i cui compiti possono essere deferiti a figure già preesistenti. Ad esempio, il risk manager o l'internal auditing, dove esistono, rivestono un ruolo di controllo assimilabile a quello conferibile al nuovo organismo di vigilanza.

## Conclusioni

Il decreto esaminato presenta a nostro avviso luci ed ombre. Si è già detto di non condividere la scelta per una responsabilità penale nella sostanza e solo nominalmente amministrativa. Lo ribadiamo, né i principi del diritto commerciale né gli assunti della teoria economica d'impresa convergono verso una definizione monolitica di organizzazione come soggetto dotato di volontà propria al di là ed al di sopra della volontà della base personale che concorre a formarne l'assetto. Oltre questa considerazione si riassumono i punti critici che riteniamo dovere essere oggetto di una rivisitazione per le difficoltà concrete che questi possono realizzare.

- Nessun richiamo a forme di responsabilità sociale naturale conseguenza della previsione di codici e etici e comportamentali come strumenti di governance.
- L'idea di organizzazione tipo sottesa all'intero disegno legislativo, ancorata ad un'immagine se non superata sicuramente non rappresentativa delle realtà organizzative: la struttura semplice.
- La comprensione, nel novero degli enti, di figure non facilmente associabili per scopi ed intraprese e l'esclusione di altre. Così, quanto disposto per la figura-paradigma impresa (padronale) vale anche per le associazioni, riconosciute e non, per le persone giuridiche complessivamente considerate, accorpendo realtà organizzative troppo lontane per obiettivi ed attività. Si rischia di rendere concretamente impossibile l'adozione di determinati strumenti, sia organizzativi sia sanzionatori, giustificati dalla funzione obiettivo massimizzazione del profitto, quando tale funzione non informa l'attività e le intraprese di determinati enti. Al contrario, dal novero dei soggetti agenti risultano escluse le forme organizzative più sofisticate (lontane dalla struttura semplice) associabili ai tipi giuridici di gruppo e di reti d'impresa. Nel primo caso l'autonomia operativa delle singole affiliate basterebbe ad escludere ogni interesse per l'insieme di aziende complessivamente considerate, dimenticando quanto le scelte operative del singolo siano in linea con le decisioni strategiche del gruppo intero. Ancora più grave, perché, pragmaticamente, più presenti e più numerose dei gruppi, l'assenza di ogni riferimento alle reti di aziende. Si tratta di una forma organizzativa che, facendo normalmente perno su un'impresa guida, imbastisce una serie di legami e di relazioni tra più imprese che interessino più dimensioni dell'attività svolta per realizzare comuni obiettivi strategici (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1992). Il tipo d'integrazione, riguardando direttamente l'attività, è più penetrante di una possibile corresponsabilità del gruppo. Ciononostante si tratta di un modello organizzativo completamente trascurato (o non conosciuto) dal legislatore.
- la predisposizione del set sanzionatorio, in particolare di quel tipo di misure capaci di protrarre i loro effetti oltre i tempi dell'esercizio in corso, idonee ad

intaccare il valore d'impresa con conseguenze cruciali anche nei riguardi degli stakeholder.

Tra i punti più apprezzabili del decreto ne ricordiamo, in particolare, due:

- Il riconoscimento dell'esigenza di un controllo interno non rende l'impresa un mero luogo di reati ma, circostanza di gran lunga più rilevante, strumento di autoregolazione. Di qui l'importanza di darsi propri strumenti di rilevazione e controllo del rischio penale, con un proprio organo dotato di potere di controllo e di potere sanzionatorio.
- Valga come osservazione finale: la predisposizione di codici e sistemi di controllo interno non solo potrà aiutare ad una maggiore responsabilizzazione delle imprese ed all'adozione di modelli di responsabilità sociale da parte di un numero sempre più crescente di imprese, ma ne incentiverà una corretta comunicazione, e il relativo rispetto. L'ente avrà, infatti, pieno interesse a che le prescrizioni del codice di condotta siano conosciute e rispettate, perché soltanto in questo modo potrà dimostrare all'autorità giudiziaria competente, di aver fatto quanto nelle sue possibilità per evitare la commissione dei reati previsti nel decreto e perciò giovare dell'esonero di ogni responsabilità per gli illeciti commessi da soggetti ad esso riconducibili. Nutrendo la speranza, che almeno per i codici etici, la forza deterrente della sanzione sia meccanismo di enforcement meno potente della condivisione e dell'accettazione dei valori in questi consacrati.

## BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN A.A., DEMESETZ H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organization, in American Economic Review, 62, dicembre, 777-795.
- ALESSANDRI (2002), Note penalistiche sulla nuova responsabilità delle persone giuridiche, in Rivista trimestrale Diritto Penale dell'economia, I, II, 33-59
- ARGYRIS CH. (1957), Personality and organizations, Harper, new York.
- BASTIA P. (2002), Implicazioni organizzative e gestionali della responsabilità amministrativa delle aziende, Atti del convegno "Societas puniri potest", Firenze 15-16 Marzo 2002.
- BERTEL C. (1998), "La responsabilità penale delle persone giuridiche ", in Rivista trimestrale diritto penale dell'economia, n.I, 59,
- BOARI C. – GRANDI A.- LORENZONI G. (1992), Le organizzazioni a rete, tre concetti di base, in Accordi, reti e vantaggio competitivo a cura di Lorenzoni, Milano.
- BROSIO G. (1995), Introduzione all'economia dell'organizzazione, Urbino.
- BRUSA (1900), Sulla responsabilità delle persone morali secondo Achille Mestre, in atti dell'Accademia Reale delle Scienze di Torino, p. 5 ss.;
- BURNS T.- STALKER G.M.(1961), The management of innovation , Londra, trad. It. Direzione aziendale e innovazione, Milano, 1971.
- COLEMAN J.S. (1990), Foundations of social theory, Harvard university press, Cambridge
- COSTA G.-NACAMULLI R. C. D., Manuale di organizzazione aziendale, VOL.I, TORINO.
- DE MAGLIE C. (2002) L'etica ed il mercato, Milano.
- (2002) L'etica e il mercato. La responsabilità Penale delle Società, Milano, A.A.V.V., a cura di GARUTI G., Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato, Padova, 2002;
- DI MAIO- PRESTIPINO ( 1987), Voce persona giuridica, Utet Giuridica, Torino,
- DUNFEE T. AND T.DONALDSON (1995) "Contractarian Business Ethics", Business Ethics Quarterly, 5, pp.167-172
- ESPOSITO P. (2002), Società, come evitare i rischi penali, in Il sole 24ore, 7 dicembre.
- FREEMAN R (1984)., Strategic planing: a stakeholder approach, Pitman Publishing,
- FRIGNANI-GROSSO (2002), I modelli di organizzazione previsti dal decreto lgs. 231 /2001 sulla responsabilità degli enti, in Le Società II, pag.144-154.
- GAZZONI F. (1998), Manuale di diritto privato, Bologna.
- GRANDORI A.(1999), Organizzazione e comportamento economico, Bologna.
- GROSSMAN S. and O.HART (1986): "The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", Journal of Political Economy , 94, pp. 691-719.

- HART O. - MOORE J. (1990): "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, 98, pp.1119-1158.
- HOVENCAMP H. (1988), The classical corporation in american legal thought, in *The Georgetown Law Journal*, , 1593 ss.
- JOHNSON T. (1980), *Systems and Profits. Early management accounting at Du Pont and General Motors*, New York.
- KANT H., *La metafisica dei costumi*, trad. it. 1970.
- LEFEVBRE –TEILLAND, *La société anonyme au XIX siècle*, Parigi, 1985, 45.
- LAWRENCE P. LORSCH J. (1967), *Organization and environment*, Cambridge, Mass., Harvard Business school press.
- LEE F.(1928), Corporate criminal liability, in *Columbia Law Rev.*,
- MAYO E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Viking, New York.
- MC NEIL I. R. (1978), Contracts: adjustment of long-term economic relationship under classical , neoclassical and relational contract law, in *Northwestern University Law review* , 72, 854-906.
- MILGOM P., ROBERTS J (1992), *Economia, Organizzazione e manangement*, 343, Bologna
- MINTZBERG, H.(1996), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna.
- PULITANO'D., La responsabilità da reato dell'ente, i criteri d'imputazione, in *Rivista italiana diritto e procedura penale*, II, 415-438
- RAIFFA H., (1982) *The art and the science of negotiation*, Cambridge.
- ROSSI(2002), I crack arriveranno in Europa e faranno saltare i conti pubblici, in *La repubblica* 26/6/2002 13.
- ROBERTI M., La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche delle società e delle associazioni prive di personalità giuridica e le vicende modificative, in *Nuove leggi civili commentate*, VI, 1127-1142.
- SACCONI L. (2004), Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, in *Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia* 11,
- SCIULLI F.(2001), *Corporate power in civil society. An application of societal constitutionalism*, London.
- SCOTT R. W.(1994), *Le organizzazioni*, Bologna.
- SEARLE J.R (1995), *The construction of social reality*, Oxford.
- THOMPSON J.D.( 1967) *Organizations in action*, New York, trad. It. *L'azione organizzativa*, Torino, 1988.
- TIESSEN P., WATERHOUSE J.H. (1983), *Towards a descriptive theory of Management Accounting* , New York
- VAN DEN VEN A. H. (1976), Determinants of coordination models within Organizations, in *American Sociology Review* , 41, 322-338.
- WILLAMSON O

- WILLIAMSON O. E.(1979)., Transaction cost economics: The governance of contractual relations, in Journal of law and economics, 22 Ottobre, 233-261.
- (1986), The Economic Institutions of Capitalism, New York (The Free Press), trad. it Franco Angeli, 1988.
- WEICK K. E. ( 1979) The social Psycology of Organizing , New York, trad. It., Organizzare, Torino, 1993)
- WEBER M. (1922), Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, Mohr, trad. It., Economia e società, Milano, 1968.

## CELPE's Discussion Papers

- 2004, 88 Roberta TROISI  
*Enti non profit: tipologie ed opzioni organizzative*
- 2004, 87 Lavinia PARISI  
*La povertà: una rassegna sul confronto tra due approcci. Capability vs. Unidimensionalità*
- 2004, 86 Giuseppe CELI  
*Quality Differentiation, Vertical Disintegration and the Labour Market Effects of Intra-Industry Trade*
- 2004, 85 Niall O'HIGGINS  
*Recent Trends in Youth Labour Markets and Employment Policy in Europe and Central Asia*
- 2004, 84 Carlo ALTAVILLA, Floro Ernesto CAROLEO  
[Evaluating Asymmetries in Active Labour Policies: The Case of Italy](#)
- 2004, 83 Floro Ernesto CAROLEO, Francesco PASTORE  
[La disoccupazione giovanile in Italia. La riforma dei sistemi d'istruzione e di formazione professionale come alternativa alla flessibilità numerica per accrescere l'occupabilità](#)
- 2004, 82 Francesco PASTORE, Izabela MARCINKOWSKA  
[The Gender Wage Gap among Young People in Italy](#)
- 2004, 81 Elisabetta MARZANO  
[Dual Labour Market Theories And Irregular Jobs: Is There a Dualism Even in The Irregular Sector?](#)
- 2004, 80 Corrado ANDINI  
[Unemployment and Welfare Participation in a Structural VAR: Rethinking the 1990s in the United States](#)
- 2004, 79 Floro Ernesto CAROLEO  
[Fondamenti teorici della rigidità salariale nell'ambito dei "Non Market clearing Models"](#)
- 2004, 78 Adalgiso AMENDOLA, Floro Ernesto CAROLEO, Gianluigi COPPOLA  
[Regional Disparities in Europe](#)
- 2003, 77 Fernanda MAZZOTTA  
*Flessibilità, povertà e istruzione: un approccio Sen – istituzionale*
- 2003, 76 Adalgiso AMENDOLA., Annamaria NESE  
*Mobilità intergenerale nel livello d'istruzione nella società femminile italiana ed endogenità de titolo di studio in un modello di partecipazione alla Forza Lavoro.*
- 2003, 74 Antonio LOPES

Innovazione nel Sistema Creditizio del Mezzogiorno negli Anni Novanta

- 2003, 73 Sergio DESTEFANIS - Vania SENA  
[Public Capital and Total Factor Productivity New Evidence from the Italian Regions](#)
- 2003, 72 Giuseppina AUTIERO - Bruna BRUNO  
[Social Preferences in Wage Bargaining: a Neocorporatist Approach](#)
- 2003, 71 Gianluigi COPPOLA - Maria Rosaria GAROFALO - Fernanda MAZZOTTA  
[Industrial Localisation and Economic Development. A Case Study](#)
- 2002, 70 Francesco Giordano – Fernanda Mazzotta  
[Salario di Riserva, Probabilità di Occupazione ed Efficacia dell'Istruzione Universitaria: un'Analisi sugli Studenti dell'Università di Salerno](#)
- 2002, 69 Giuseppe Russo  
[Istituzioni del Mercato del Lavoro e Occupazione: dai Costi di Aggiustamento all'Appropriabilità](#)
- 2002, 68 Floro Ernesto Caroleo - Francesco Pastore  
[Training Policy for Youth Unemployed in a Sample of European Countries](#)
- 2002, 67 Maria Rosaria GAROFALO - Maria Rosaria SUPINO  
[Il Disegno Normativo del Welfare Municipale in Italia come Strumento per lo Sviluppo Economico e l'Allargamento delle Opportunità Occupazionali. Una Lettura Neoistituzionale della L. 328/00](#)
- 2002, 65 Pietro SENESI  
[Cyclical dynamics under continuous time equilibrium](#)
- 2001, 64 Marcello D'AMATO - Vincenzo GALASSO  
[E' la Riforma Dini Politicamente Sostenibile?](#)
- 2001, 63 Sergio DESTEFANIS - Ornella Wanda MAIETTA  
["Assessing the Productive Efficiency of Non-Profit Organisations: a Comparative Analysis"](#)
- 2001, 62 Floro Ernesto CAROLEO - Francesco PASTORE  
[How fine targeted is ALMP to the youth long term unemployed in Italy?](#)
- 2001, 61 Paolo COCCORESE  
[Strategic Advertising for Entry Deterrence Purposes](#)
- 2001, 60 Alessandra AMENDOLA  
[Modelling Asymmetries in Unemployment Rate](#)
- 2001, 59 Sergio DESTEFANIS  
[Differenziali Territoriali di Produttività ed Efficienza negli Anni '90: i Livelli e l'Andamento](#)
- 2001, 58 Giuseppina AUTIERO - Fernanda MAZZOTTA  
[Job Search Methods: the Choice between the Public and the Private Sector](#)
- 2001, 57 Giuseppina AUTIERO - Bruna BRUNO - Fernanda MAZZOTTA  
[A Correspondence Analysis of Labour Market Institutions](#)
- 2000, 56 Giuseppina AUTIERO

[Governmental Organized Learning and Coordination Problems: The case of Japan in 1950s](#)

- 2000, 55 Giuseppina AUTIERO - Fernanda MAZZOTTA  
[The Choice of Search Methods: Some Empirical Evidence from Italy](#)
- 2000, 54 Giuseppe CELI  
[The Impact of International Trade on Labour Markets. The Case of Outward Processing Traffic between the European Union and Central Eastern European Countries.](#)
- 2000, 53 Giuseppe RUSSO - David VEREDAS  
[Institutional Rigidities and Employment on the Italian Labour Market: the Dynamic of the Employment in the Large Industrial Firms.](#)
- 2000, 52 Floro Ernesto CAROLEO  
*Le Politiche per l'Occupazione in Europa: una Tassonomia Istituzionale*
- 2000, 51 Andrew NEWELL - Francesco PASTORE  
*Regional Unemployment and Industrial Restructuring in Poland*
- 1999, 50 Giuseppe CELI - Alasdair SMITH  
[Quality Differentiation and the Labour Market Effects of International Trade.](#)
- 1999, 49 Giuseppe CELI  
[Vertical and Horizontal Intra-Industry Trade: What is the Empirical Evidence for the UK?](#)
- 1999, 48 Cesare IMBRIANI - Filippo REGANATI  
[Productivity spillovers and regional differences: some evidence on the italian manufacturing sector.](#)
- 1999, 47 Adalgiso AMENDOLA, Annamaria NESE  
*L'impatto del background familiare sul livello d'istruzione dei figli.*
- 1998, 46 Adalgiso AMENDOLA, Annamaria NESE  
*Mobilità intergenerazionale nella società femminile italiana.*
- 1998, 45 Floro Ernesto CAROLEO, Fernanda MAZZOTTA  
[Youth Unemployment and youth employment policies in Italy.](#)
- 1997, 44 Annamaria NESE  
*Mobilità intergenerazionale in Italia*
- 1997, 43 Adriana BARONE, Concetto Paolo VINCI  
*Fairness: un concetto relativo nell'analisi del mercato del lavoro*
- 1997, 42 Adriana BARONE, Concetto Paolo VINCI  
*Wage differentials and factor intensity reversals*
- 1997, 41 Rosa CAPOLUPO  
*L'ipotesi di convergenza nel recente dibattito sulle teorie della crescita*
- 1997, 40 Rosa CAPOLUPO  
*Endogenous Vs exogenous models of growth: the convergence debate*
- 1997, 39 Fernanda MAZZOTTA, Annamaria NESE  
*Transizioni "In and Out" il mercato del lavoro in Italia: un'analisi*



*microeconometrica*

- 1997, 38 Fernanda MAZZOTTA  
*Disoccupazione e probabilità di occupazione in Italia: un'analisi su microdati*
- 1997, 37 Maria Rosaria GAROFALO, Bruna BRUNO  
*"Equivalenza istituzionale" dei modelli di contrattazione sul salario: oltre il dibattito tra centralizzazione e decentramento*
- 1997, 36 Adalgiso AMENDOLA, Floro Ernesto CAROLEO, Gianluigi COPPOLA  
*Differenziali territoriali nel mercato del lavoro e sviluppo in Italia*
- 1996, 35 Adalgiso AMENDOLA  
*Istituzioni e mercato del lavoro. Deregolazione, occupazione e paradigma istituzionale*
- 1996, 33 Annamaria NESE  
*Modelli microeconomici per l'analisi della domanda abitativa*
- 1996, 32 Annamaria NESE  
*Test semiparametrici per modelli parametrici*
- 1996, 31 Giuseppe CELI  
*Vertical intra-industry trade and skill intensity in Europe: a cross sector analysis*
- 1996, 30 Sergio DESTEFANIS  
*Nominal rigidities and real activity. A cross-industry analysis for Italy, 1951-93*
- 1996, 29 Cesare IMBRIANI, Filippo REGANATI  
*International technology transfer into the Italian manufacturing sector*
- 1996, 28 Stefania di SERAFINO, Alberto GANDOLFI  
*The choice of the Government optimal procurement mechanism: the first-price sealed bid auction with one and/or two winners.*
- 1996, 27 Raul de LUZENBERGER  
*Redistribution, and public debt with liquidity constraints*
- 1996, 26 Bruno CHIARINI  
*Un modello VAR per la domanda di lavoro*
- 1995, 25 Maria Rosaria CARILLO, Alberto ZAZZARO  
*Innovazione tecnologica e distruzione di capitale umano in un modello neo-shumpeteriano di crescita.*
- 1995, 24 Raul de LUZENBERGER  
*Macroeconomia e politiche redistributive: il caso di vincoli di liquidità*
- 1995, 23 Annamaria NESE  
*Tenure choice and demand for housing in Italy*
- 1995, 22 Filippo REGANATI  
*La struttura delle preferenze per prodotti orizzontalmente differenziati.*
- 1995, 21 Sergio DESTEFANIS, Michele LA ROCCA, Cosimo VITALE  
*Forecasting train ticket sales with linear model-based approaches and with edats*

- 1995, 20 Stefania di SERAFINO  
*Bounded rationality and incomplete contracts*
- 1995, 19 Adalgiso AMENDOLA, Floro Ernesto CAROLEO, Maria Rosaria GAROFALO  
*Istituzioni, mercato del lavoro e decentramento delle decisioni.*
- 1995, 18 Niall O'HIGGINS  
*Why did the youth training scheme reduce reduce the wages of young people? A story of human capital formation, reservation wages and job offers.*
- 1994, 17 Antonio CARDONE  
*Misure di efficienza: alcuni aspetti teorici*
- 1994, 16 Maria Rosaria GAROFALO, Luisa ZANCHI  
*Neo-corporativismo, centralizzazione e dispersione inter-settoriale dei salari.*
- 1994, 15 Sergio DESTEFANIS  
*Allowing for frequency of negotiation in the aggregate wage equation. A study for italian manufacturing, 1973/92.*
- 1994, 14 Marcello D'AMATO  
*Tariffs for a foreign industry with market power under incomplete information on demand*
- 1994, 13 Raul DE LUZENBERGER, Cesare IMBRIANI, Giancarlo MARINI  
*Sustainability Issues in the process of European Integration*
- 1994, 12 Riccardo MARSELLI, Antonio CARDONE  
*Interdipendenza tra regioni: un'analisi su dati di Panel*
- 1993, 11 Adriana BARONE, Concetto Paolo VINCI  
*Dilemma del prigioniero e persistenza della disoccupazione involontaria*
- 1993, 10 Maria Rosaria CARILLO  
*Mutamenti strutturali ed offerta di lavoro.*
- 1993, 9 Niall O'HIGGINS  
*The effectiveness of YTS in Britain: an analysis of sample selection in the determination of employment and earnings*
- 1993, 8 Giuseppe CELI  
*Politiche valutarie ed integrazione commerciale: l'esperienza dello SME negli anni '80*
- 1992, 7 Paolo COCCORESE  
*Attività innovativa e configurazione industriale*
- 1992, 6 Maria Rosaria GAROFALO, Gian Luigi CORINTO  
*La Razionalità dell'Allocazione del Tempo di Lavoro in Agricoltura. Con un'Applicazione Empirica ad un Sistema Locale attraverso la PL..*
- 1992, 5 Adalgiso AMENDOLA, Maria SCATTAGLIA  
*Disoccupazione e Tassi di Attività nel Mezzogiorno*
- 1992, 4 Floro Ernesto CAROLEO  
*La Disoccupazione Strutturale*
- 1991, 3 Giovanni URGÀ  
*Dynamic Models of Labour Demand in the Italian Industrial Sector: Theories*

*and Evidence from Panel Data*

- 1991, 2 Adalgiso AMENDOLA  
*Teoria dei Contratti Impliciti. Rigidità del Salario e Disoccupazione*
- 1991, 1 Guido CELLA  
*Sulla Integrazione Produttiva Interregionale: il Caso del Mezzogiorno*



CELPE- Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica  
Università degli Studi di Salerno

Depositato ai sensi di Legge.